

GABRIELA BARRIONUEVO CORRADI

**MELHORIAS NO SISTEMA DE ATENDIMENTO ÀS RECLAMAÇÕES
DE CLIENTES E CONSUMIDORES NA VOTORANTIM CIMENTOS**

Projeto Técnico apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade, da Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção ao título de Especialista.

Orientadora: Suzana L. S. Pierri Cardoso.

CURITIBA,

2005

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	iii
LISTA DE TABELAS.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVOS GERAIS.....	3
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.3. METODOLOGIA DE ESTUDO.....	6
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1. RECLAMAÇÕES DE CLIENTES.....	8
2.2. MOTIVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA NAS EMPRESAS.....	16
3. A EMPRESA.....	21
3.1. APRESENTAÇÃO.....	21
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	26
3.3. SISTEMA ATUAL - TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES.....	30
3.4. PRINCIPAIS PROBLEMAS DO SISTEMA ATUAL.....	48
4. PROPOSTA.....	56
4.1. DEFINIÇÃO DA NOVA SISTEMÁTICA DE GERENCIAMENTO DAS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E CONSUMIDORES.....	58
4.2. DESCRIÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO.....	63
4.3. DOCUMENTAÇÃO.....	88
4.4. INVESTIMENTOS.....	90
5. CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	97
6. CONCLUSÃO.....	99
ANEXO – TABELAS.....	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111

LISTA DE FIGURAS

1. MATRIZ DE POSSIBILIDADES (BARLOW E MOLLER).....	12
2. ESQUEMA DE RECEBIMENTO DAS RECLAMAÇÕES.....	27
3. ESQUEMA / FLUXO DO PROCESSO DE TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES.....	28
4. FLUXOGRAMA DO SISTEMA ATUAL.....	30
5. Nº DE QUESTIONAMENTOS SOBRE PREENCHIMENTO DO SOFTWARE.....	49
6. PERCENTUAL DE REGISTROS NO SISTEMA POR ÁREA.....	52
7. PARETO SOBRE O TEMPO DE TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES.....	53
8. PERCENTUAL DOS REGISTROS POR ÁREA.....	53
9. PARETO DAS RECLAMAÇÕES POR ÁREA.....	54
10. TELA ILUSTRATIVA DO FORMULÁRIO DO OUTLOOK.....	60
11. FLUXOGRAMA DO SISTEMA PROPOSTO.....	60
12. FLUXOGRAMA DETALHADO DO SISTEMA PROPOSTO.....	62
13. TELA ILUSTRATIVA PROPOSTA PARA OS REGISTROS DAS RECLAMAÇÕES.....	71
14. TELA ILUSTRATIVA DO ACEITA / RECUSA E NÃO PROCEDÊNCIA.....	73
15. TELA ILUSTRATIVA DAS AÇÕES IMEDIATAS.....	75
16. TELA ILUSTRATIVA DO PLANO DE AÇÃO.....	78
17. TELA PRINCIPAL ILUSTRATIVA - CAMPOS REFERENTES AO RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO.....	78
18. TELA PRINCIPAL ILUSTRATIVA - CAMPOS REFERENTES AO CO- RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO.....	79
19. TELA ILUSTRATIVA DE AVALIAÇÃO.....	80
20. TELA ILUSTRATIVA DE REVISÃO SAC.....	81

LISTA DE TABELAS

1. CICLO PDCA (JURAN E GRZYNA).....	18
2. PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS.....	32
3. PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DA ÁREA DE SUPRIMENTOS.....	33
4. PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DA ÁREA DE LOGÍSTICA.....	34
5. PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DA ÁREA INDUSTRIAL.....	36
6. PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DA ÁREA COMERCIAL.....	38
7. PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DA ÁREA FINANCEIRA.....	40
8. PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES DA ÁREA DE TI.....	42
9. SISTEMA ATUAL - RECLAMAÇÕES PRODUTOS.....	47
10. SISTEMA ATUAL - RECLAMAÇÕES SERVIÇOS.....	47
11. TEMPO DE PREENCHIMENTO - SISTEMA ATUAL.....	51
12. SISTEMA PROPOSTO - RECLAMAÇÕES PRODUTOS.....	82
13. SISTEMA PROPOSTO – RECLAMAÇÕES SERVIÇOS.....	83
14. SISTEMA PROPOSTO – RECLAMAÇÕES SERVIÇOS.....	83
15. SISTEMA PROPOSTO – RECLAMAÇÕES SERVIÇOS.....	84
16. SISTEMA PROPOSTO – RECLAMAÇÕES SERVIÇOS.....	84
17. COMPARATIVO DOS CAMPOS OBRIGATÓRIOS ENTRE O SISTEMA ATUAL E O SISTEMA PROPOSTO.....	86
18. PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO.....	93
19. CRONOGRAMA FÍSICO PARA DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO.....	96
20. DETALHAMENTO DOS ITENS E CAMPOS DO SISTEMA ATUAL PARA RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS.....	102
21. DETALHAMENTO DOS ITENS E CAMPOS DO SISTEMA ATUAL PARA RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS.....	103
22. DETALHAMENTO DOS ITENS E CAMPOS DO SISTEMA ATUAL PARA RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS.....	104
23. DETALHAMENTO DOS ITENS E CAMPOS DO SISTEMA PROPOSTO PARA RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS.....	106

24. DETALHAMENTO DOS ITENS E CAMPOS DO SISTEMA PROPOSTO PARA RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS.....	108
25. DETALHAMENTO DOS ITENS E CAMPOS DO SISTEMA PROPOSTO PARA RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS.....	109
26. DETALHAMENTO DOS ITENS E CAMPOS DO SISTEMA PROPOSTO PARA RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS

SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

CAC – CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

GA – GERENCIAMENTO DE ANOMALIAS

RA – REGISTRO DE ANOMALIA

RC – MÓDULO RECLAMAÇÃO DE CLIENTES, PRESENTES NA ESTRUTURA DO
SISTEMA GA

VCPS – VOTORANTIM CIMENTOS PRODUCTION SYSTEM

VCBS – VOTORANTIM CIMENTOS BUSINESS SYSTEM

TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CIF – COST INSURANCE FREIGHT

FOB – FREE ON BOARD

CD – CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

PDCA - P (PLAN = PLANEJAR); D (DO = EXECUTAR); C (CHECK = VERIFICAR);

A (ACTION = AGIR).

1. INTRODUÇÃO

Somente a partir dos últimos anos foi que, realmente, as empresas começaram a falar dos clientes de forma significativa, pois os cenários estão altamente competitivos, e este fato trouxe a necessidade de Melhorar o relacionamento e visualizando principalmente a fidelização dos clientes.

Por outro lado, os clientes perceberam a sua fundamental importância no processo e tornaram-se mais exigentes e criteriosos nas suas escolhas, principalmente após o Código de Defesa do Consumidor, que foi criado em 1990.

Apesar das empresas atualmente pregarem a cultura voltada para o cliente, isto nem sempre é a realidade, principalmente quando se fala em reclamações ou queixas dos clientes.

O processo de encantamento do cliente normalmente se encerra após o fechamento do pedido e em alguns casos, pode excepcionalmente chegar à entrega. As empresas nem sempre pensam que o pós-venda, em muitos casos, é a pré-venda de um novo pedido.

Felizmente, esta situação está mudando. Como já comentado, a alta competitividade e os níveis de exigência dos clientes e consumidores estão cada vez maiores neste mercado globalizado, onde a disputa pela fidelidade do cliente está crescente.

Pensando nisto, as empresas estão investindo nos setores que se direcionam a tratar as queixas, sugestões e reclamações dos clientes. Normalmente

os setores que se dedicam a estas atividades são: Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e a Ouvidoria.

Os clientes atuais, não se satisfazem mais com frases prontas da maioria dos atendimentos oferecidos pelas empresas, assim como as desculpas alegando que “são procedimentos ou normas da empresa”.

Os clientes acima de tudo querem a confiança de que estarão comprando produtos ou serviços de boa qualidade e se por qualquer motivo, tiver algum questionamento ou reclamação a fazer, o cliente quer ter a certeza que suas observações serão consideradas.

A Votorantim Cimentos vem buscando um posicionamento de excelência empresarial, onde o modelo apresentado é composto pelos seguintes itens:

- Saúde e Segurança ocupacionais como prioridades;
- Pessoas competentes, comprometidas e motivadas;
- Harmonia com o meio ambiente e comprometimento com a qualidade de vida;
- Satisfação dos clientes;
- Melhoria de processos e sinergia;
- Desempenho otimizado das instalações e equipamentos;
- Custos inteligentemente baixos.

Assim sendo, o projeto em questão visa apresentar melhorias no processo de atendimento aos consumidores e clientes, feito através do Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, no que se refere ao tratamento das reclamações, onde serão enfatizados os itens do modelo de excelência empresarial, “pessoas competentes, comprometidas e motivadas”, “Satisfação dos clientes” e “Melhoria de processos e sinergia”.

1.1. Objetivos Gerais

A Votorantim Cimentos busca soluções definitivas dos problemas identificados durante os processos internos no tratamento de Reclamações de Clientes / Consumidores, visando principalmente, a satisfação do cliente, um dos itens presente na ISO - NBR 9001/2000.

O intuito do projeto é ***propor um sistema de gerenciamento das reclamações de clientes / consumidores***, visando:

- Facilitar a comunicação interna entre as diferentes áreas da empresa (área comercial, área industrial, área de logística, área de suprimentos, área financeira, etc);
- Simplificar / melhorar os fluxos de informações entre os colaboradores;
- Desenvolvimento e implantação de ferramenta para tratar as reclamações dos clientes / consumidores, possibilitando aprofundamento de análise das causas e conseqüentemente retorno ao cliente / consumidor;
- Flexibilizar o sistema, evitando re-trabalho dos colaboradores;
- Ampliar a atuação do SAC no processo e acompanhamento das ações tomadas;
- Criar um ciclo virtuoso de melhoria contínua, com a identificação da anomalia, análise de causa e melhoria no processo;
- Destacar a importância do Serviço de Atendimento ao Consumidor, consolidando o serviço como diferencial competitivo para a empresa.

1.2. Objetivos Específicos

- ❑ Diagnóstico da situação atual da empresa, no que se refere ao gerenciamento das reclamações de clientes / consumidores no sistema atual do SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor.

- ❑ Mapeamento e análise do processo atual, apresentando:
 - Fluxogramas atuais do processo;
 - Dados estatísticos sobre os registros de reclamações;
 - Levantamento, nas áreas, das principais dificuldades encontradas com o processo atual;
 - Diagrama causa / efeito das principais dificuldades encontradas atualmente, no que se refere às ferramentas, comunicação, responsabilidades das áreas;
 - Análise da padronização do processo atual;
 - Análise da ferramenta atualmente utilizada no processo de Tratamento das Reclamações de Clientes.

- ❑ Definição da nova sistemática de gerenciamento das reclamações de clientes / consumidores:
 - Fluxogramas do processo proposto;
 - Organização dos grupos de facilitadores do processo;
 - Estrutura gerencial;
 - Impacto nas áreas envolvidas;
 - Descrição da ferramenta utilizada no processo.

- ☐ Proposta para implantação da nova sistemática, apresentando:
 - Programação e organização da implantação do novo sistema de gerenciamento na empresa;
 - Área de atendimento – treinamentos / aperfeiçoamento;
 - Cronograma de treinamentos de equipes a nível nacional, sobre as novas diretrizes do processo – Tratamento de Reclamações de Clientes / Consumidores.

- ☐ Elaboração da documentação necessária para a implantação do novo processo de tratamento das reclamações de clientes:
 - Manual de utilização da ferramenta para Tratar Reclamações de Clientes;
 - Padronização de Relatórios Internos e Relatórios Externos, para divulgação das informações do SAC – Reclamações de Clientes e retornos a clientes, respectivamente.

- ☐ Orçamento do projeto, com cronograma, físico-financeiro de implantação das melhorias do processo de tratamento das reclamações de clientes.

1.3. Metodologia de Estudo

- Reuniões com as diversas áreas da empresa, envolvidas no processo, para verificação das necessidades da área para melhorar a comunicação entre as áreas, no que se refere ao tratamento das reclamações de clientes;
- Coleta de dados nos sistemas atuais de informação do SAC-Ouvidoria;
- Apresentação das informações coletadas, por Excel, gráficos e fluxos;
- Consulta às ferramentas da qualidade já utilizadas na empresa, e as melhorias atualmente propostas.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórico-empírica apresentada a seguir destaca os pontos de fundamental importância para o embasamento do projeto em questão.

A ênfase foi dada em duas categorias diferentes:

- ☐ Reclamações de clientes;
- ☐ Motivação dos colaboradores nas empresas, buscando a melhoria contínua;

2.1. Reclamações de Clientes

Segundo Barlow e Moller (1996), a partir da valorização do cliente e da análise do relacionamento empresa – cliente, constatou-se que as “reclamações” fazem parte de um canal de comunicação direta dos clientes com as empresas, ou seja, um feedback do cliente com relação aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Saber recuperar estes clientes insatisfeitos e transformá-los em clientes satisfeitos, é uma preocupação crescente nas organizações, fazendo com que este tema se popularize a nível mundial.

Conforme Muffato e Panizzolo (1995), um cliente é considerado como um dos fatores competitivos mais importantes para o futuro, bem como um dos melhores indicadores de lucro de uma empresa. Afirma ainda que a satisfação do cliente implica em várias conseqüências: aumento da imagem e reputação da empresa, redução do custo de marketing bem como de suas transações, redução do custo relativo às falhas relacionadas ao produto ou serviço, aumento da satisfação pessoal e grande estabilidade da força de trabalho.

De acordo com Pimenta (2002) a satisfação do cliente passou a ser entendida como a diferença entre a expectativa do cliente e sua percepção ao serviço prestado. Reforça ainda, que é através da mensuração da satisfação do cliente que permite a alta direção saber realmente quais são os problemas, para poder iniciar um processo de eliminação das causas, usando-se de ferramentas gerenciais compatíveis.

Vários autores enfatizam que atualmente, não há somente a preocupação com o resolver o problema detectado pelo cliente, com um caráter de

correção dos erros. As organizações estão se preocupando com o tratamento das reclamações, com o foco estratégico, como ferramenta estratégica – uma oportunidade para descobrir necessidades e melhorias ainda desconhecidas sobre os produtos e serviços. Encarar as reclamações ou queixas dos clientes como um aborrecimento ou custo improdutivo, é perder uma oportunidade de mostrar que as reclamações podem ser usadas para agregar valor ao produto ou serviço.

Muitas empresas enganam-se ao colocarem metas de redução de reclamações. Ao contrário, deveriam discutir o gerenciamento destas reclamações e formas de lidar com elas, buscando a melhoria contínua do processo.

Existem as exceções, é claro, pois problemas com qualidade do produto, devem ser tratados com o cliente, não de uma forma de “apagar incêndios”, trocar o produto e esquecer o assunto, mas sim como anomalias a serem corrigidas no processo, com certeza visando à redução / eliminação destas falhas.

Mas existem as reclamações onde há espaço para a melhoria, desde a implementação de um aviso no boleto que evite problemas de interpretação do documento como até a descoberta de um novo nicho de mercado.

Para Berry e Parasuraman (1995), a indicação de reclamações, comentários ou indagações dos clientes, é uma das diversas possibilidades de aproximação com o cliente, onde ele passará informações sobre qualidade do produto e serviço. Afirmam também que estas informações identificam os tipos mais comuns de falhas de serviço para ações corretivas, auxilia na identificação de oportunidades para o aperfeiçoamento do serviço e por outro lado, fortalece o relacionamento com os clientes.

Ainda segundo estes autores, apesar destas informações serem de fundamental importância, elas possuem limitações, principalmente no que se refere

ao fato dos clientes insatisfeitos não reclamarem diretamente com a empresa. Essas análises sobre as reclamações e questionamentos dos clientes oferecem um retrato parcial do estado do produto ou serviço e por isso, é uma ação contínua na empresa.

Estatísticas afirmam que são poucos os clientes que reclamam e se este não reclama, isto não significa que o problema não exista. Significa sim que ele poderá mudar de marca, de fornecedor, etc, sem que a empresa saiba o motivo que o levou a mudar.

Uma organização investigou o comportamento do consumidor em mais de duzentas empresas dos Estados Unidos e Canadá, a TARP (Technical Assistance Research Programmes, Washington, DC – Programas de Pesquisa em Assistência Técnica), conforme divulgação de Hopson e Scally (1995), e concluíram que:

- Os clientes mais insatisfeitos não reclamam. Um negócio de nível médio, não ouve 96% de seus clientes insatisfeitos;
- Para cada queixa recebida há outros 26 clientes com problemas, e pelo menos seis deles são sérios;
- As queixas não são feitas porque as pessoas acham que não vale a pena gastar tempo e esforço, não sabem como ou onde reclamar, ou então acham que a empresa assumirá uma atitude de indiferença perante elas;
- O grupo dos não-queixosos é o que apresenta menor probabilidade de voltar a ser cliente novamente daquela empresa. Um queixoso que recebe resposta tem mais chance de retorno. Entre 65% e 90% dos não-queixosos jamais voltarão a comprar de sua empresa e você nunca saberá a razão;

- Uma empresa precisa receber bem as reclamações, como uma segunda chance de manter um cliente;
- Até mesmo uma queixa respondida insatisfatoriamente dá 10% a mais de chance de o cliente voltar – o fato de a pessoa poder apresentar uma queixa já ajuda bastante;
- Quando os consumidores reclamam e a queixa é tratada satisfatoriamente, 54% deles retornam. Se o problema for solucionado de maneira rápida e eficiente, o índice de retenção sobe para 90% a 95%. (Os números mencionados referem-se a compras de vulto tais como: eletrodomésticos, carros ou uma apólice de seguro);
- Para compras de menor valor, como alimentos, roupas ou utensílios domésticos, 37% dos “infelizes não-queixosos” não voltam a comprar, e 82% dos queixosos retornam se o problema for bem solucionado;
- Os danos podem não ser restrito à pessoa que apresenta a queixa. Um consumidor que teve uma má experiência contará a uma média de 9 a 10 outros. Dos queixosos, 13% contarão a mais de 20 pessoas;
- Quando um queixoso recebe uma resposta satisfatória, vai contar apenas à metade do número das outras pessoas, e vai contar de forma positiva.

Esta estatística comprova que as empresas devem facilitar a comunicação com o cliente, mesmo que seja na forma de reclamações.

Segundo Barlow e Moller (1996), para que a empresa possa recuperar serviços, primeiramente a empresa deve permitir que o cliente reclame.

Os autores ilustram as falhas de produtos e serviços e as reclamações dos clientes em uma matriz de possibilidades, conforme abaixo:

Não há falhas nos produtos ou serviços. Os clientes não dizem nada. Ação da empresa: Celebrar.	<div>1</div>	Não há falhas nos produtos ou serviços. Clientes insatisfeitos e se manifestam. Ação da empresa: Educação proativa do cliente	<div>2</div>
Falhas nos produtos ou serviços. Clientes não dizem nada. Ação da empresa: Encorajar os clientes a reclamarem.	<div>3</div>	Falhas nos produtos ou serviços. Clientes insatisfeitos e se manifestam. Ação da empresa: Serviço de recuperação.	<div>4</div>

Figura 1: Fonte: Reclamação de cliente?: não tem melhor presente – Barlow e Moller (1996-p. 84)

Explicando:

- **1º Quadrante:** é quando aparentemente está tudo certo. A empresa pensa que atende os clientes, e estes aparentemente confirmam este pensamento, pois não reclamam. Na realidade, não se sabe a quantidade de clientes satisfeitos e insatisfeitos, pois os clientes não falaram sobre os produtos ou serviços.
- **2º Quadrante:** ocorre quando o cliente reclama por situações que não ocorreram por culpa da empresa. Os autores utilizam o exemplo de passageiros de companhias aéreas, que perdem seus vôos em função de terem lido incorretamente o bilhete. O fato de serem “ouvidos” pela empresa e perceberem a intenção desta em minimizar os prejuízos, podem satisfazê-los, gerando fidelidade, etc. Nestas situações, o tratamento da reclamação consistiria em entender o cliente e agir de forma pró-ativa educando os clientes para que eles não errem novamente.
- **3º Quadrante:** Este quadrante é um “assassino silencioso de muitas empresas”, pois os clientes não reclamam e as empresas acreditam que não tenham problemas. Nesta situação, as empresas devem encorajar, facilitar que os clientes reclamem, para que assim, possam identificar falhas no processo (produto ou serviço).
- **4º Quadrante:** nesta situação, os clientes falam ou reclamam, contam os problemas, e com estas informações as empresas devem trabalhar. Se a empresa

for cordial e mostrar interesse em resolver o problema do cliente, este dará ao produto ou serviço outra chance.

A recuperação de serviços é de fundamental importância para criar vínculos mais fortes com o cliente insatisfeito, pois a empresa estará superando as expectativas do cliente, demonstrando confiabilidade, ou seja, os autores enfatizam que as empresas devem procurar trabalhar no 2º e 4º quadrante.

Os autores Barlow e Moller (1996), apresentam um estudo sobre 700 incidentes nos serviços de companhias aéreas, hotéis e restaurantes, onde se descobriu que de todas as lembranças positivas que os clientes possuem de bons serviços, 25% começaram com algum tipo de problema no serviço, ou seja, os negócios não devem ser perdidos por que ocorreram falhas. As empresas devem reverter uma situação negativa para o cliente em algo positivo, e eles se lembrarão da pró-atividade da empresa.

Ainda com relação à recuperação de serviços, Crosby (1992) coloca como: "Satisfaça o cliente no início, no fim e sempre".

O Serviço de Atendimento ao Consumidor, tornou-se uma importante estratégia para muitas empresas sendo uma ferramenta para as decisões empresariais de mercado, a nível mundial, pois atualmente é um canal de comunicação direta entre as empresas e os clientes / consumidores.

O SAC deve deter a maior amplitude possível de informações e ter comprometimento com a qualidade do atendimento ao cliente / consumidor e com a melhoria contínua do processo e da comunicação entre as áreas, comunicação esta fortalecida e interligada.

Segundo artigo publicado na 7ª edição da Revista do Consumidor Moderno, dezembro-95/janeiro-96: "os Serviços de Atendimento aos Consumidores

são super utilizados nos EUA, mas ainda engatinham no Brasil; ainda assim, já constituindo o melhor meio para reclamação, esclarecimentos de dúvidas e solicitação de informações dos produtos e que um número cada vez maior de empresas investem no SAC, colocando-o, muitas vezes, sob a responsabilidade da presidência, ciente de que o sucesso futuro de uma companhia vai depender muito da qualidade dos produtos e serviços que oferece e também de um diferencial básico: o atendimento aos clientes e consumidores”.

Segundo Hopson e Scally (1995), somente dispor da estrutura do SAC, um canal de atendimento ao cliente / consumidor não é suficiente para que a empresa possa utilizá-lo no processo de tomada de decisões. É de fundamental importância que as informações obtidas pelo SAC sejam comunicadas às outras áreas, e que estas absorvam as informações, utilizando-as nas atividades.

A autora informa que pesquisas foram feitas com os responsáveis por Serviços de Atendimento ao Consumidor, que afirmaram que:

- 88% dos pesquisados afirmaram que constituem banco de dados;
- 85% dos pesquisados afirmaram que o contato com o SAC gera interação entre este e demais áreas da empresa;
- 83% informaram que as informações do SAC são utilizadas para introdução ou modificações de produtos;
- 51% das empresas pesquisadas informaram que as informações do SAC auxiliam na elaboração dos planos de marketing.

Mesmo assim, estas informações são conflitantes com o restante da pesquisa, que informa alguns pontos desfavoráveis para o pleno exercício do papel estratégico do SAC:

- 60% das empresas pesquisadas possuem a estrutura do SAC dentro de uma área ou departamento específico. Segundo a autora, a subordinação indireta pode gerar ineficiência do fluxo de informações;
- 70% das empresas informaram que “nunca participam” ou “ocasionalmente participam” das reuniões para a tomada de decisão estratégica.
- 58% das empresas pesquisadas implantaram a estrutura do SAC a partir de 1990, ano de implantação do Código de Defesa do Consumidor. Este fato demonstra uma postura passiva e defensiva das empresas, frente à pressão exercida pelo código.

Para Hopson e Scally (1995), o conflito entre o discurso dos responsáveis pelos Serviços de Atendimento aos Consumidores e a estrutura atual das empresas, demonstra a crescente preocupação com as informações que estão veiculando pela mídia, sobre a importância estratégica do SAC, ou seja, as empresas estão caminhando para a valorização da estrutura do SAC.

2.2. Motivação e Melhoria Contínua nas Empresas

Segundo Maslow (2000), as empresas são organizações com sistemas cooperativos racionais, que podem alcançar seus objetivos, somente se as pessoas que as compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar objetivos que individualmente não seria possível. Assim sendo, explica-se o motivo pelo qual as organizações caracterizam-se por apresentarem uma estrutural racional de divisão de trabalhos com hierarquias.

A abordagem comportamental das empresas, segundo o movimento behaviorista, é quando a organização passa da preocupação com a estrutura para a preocupação com os processos e com a dinâmica, comportamento da organização.

Segundo Juran (1992), “um cliente é uma pessoa que sofre o impacto do produto. Os clientes podem ser externos ou internos”.

Para o autor, as necessidades do cliente devem ser consideradas tanto para o cliente externo, quanto para o cliente interno. Para os clientes externos, a resposta determina a satisfação com o produto (ou serviço), mas com relação ao cliente interno, além da competitividade de produção da empresa, qualidade, etc, existe também a questão da moral dos departamentos.

Para Juran (1992) “a função da qualidade, nível de empresa, surge do fato de que a qualidade do produto é resultado do trabalho de todos os departamentos”.

Com relação ao trabalho do SAC, a consideração anteriormente apresentada, é real. O trabalho no pós-venda depende de diversas áreas e da perfeita comunicação entre estas.

Para Denton (1991), a importância do treinamento e a motivação do cliente interno, são essenciais para ajudar os funcionários a entenderem seus papéis no desenvolvimento da satisfação do cliente, e importância das da comunicação e responsabilidades das áreas no processo.

Herzberg (1991) ressalta que além da motivação, os colaboradores internos necessitam da satisfação no trabalho, que está relacionado às condições em que o trabalho é realizado, que variam desde fatores higiênicos, benefícios, mas também chegando a reconhecimento, feedback da gerência, etc.

Empresas que trabalham no sistema de “apagar incêndios”, com o tempo, promovem a frustração dos funcionários, pois apesar do seu esforço em corrigir o problema, esta correção é pontual e não definitiva. Sempre na sequência o problema é reincidente, o que pode tornar o trabalho estressante.

Para uma solução definitiva, necessita-se da definição da alta administração, que nem sempre sabe os fatores que proporcionam a insatisfação do cliente. Por isso a importância da gestão por processo, melhor comunicação entre as áreas e também com a alta administração.

Apesar de algumas empresas ainda serem reticentes á melhoria contínua, este fato está intrínseco ao ser humano. Segundo Maslow (2000), o ser humano possui um caráter individual de motivação e é preciso aceitar e termos a consciência de que o homem jamais estará completamente satisfeito.

Segundo Kondo (1994), para motivar as pessoas, é extremamente importante reconhecer os esforços já realizados e incentivar a melhoria contínua, mesmo que os resultados estejam ainda longe das metas. Agindo desta forma, é provável que os resultados ultrapassem as metas e continuem melhorando.

Ainda segundo o autor, as fraquezas e deficiências atraem mais a atenção do que os bons resultados, pois existe a tendência a concentrar as ações na correção de anomalias. Mas ele ressalta que sempre que um ponto fraco for identificado, deverá haver algum ponto forte no processo que ainda não foi evidenciado, sendo muitas vezes, difícil de serem reconhecidos.

Deming (1990) concebeu a série de atividades plan-do-check-action, que englobam os conceitos da trilogia da qualidade (planejamento, controle e o aperfeiçoamento), com o objetivo de ser um processo cíclico e crescente de melhorias. Este conceito posteriormente foi denominado de “ciclo de PDCA”.

Segue a descrição das etapas do PDCA:

Estágio	Controle	Aperfeiçoamento
1. PLANEJAR	Definir as necessidades do consumidor interno Desenvolver requisitos e medidas de saída Estabelecer os ciclos de feedback e outros elementos do plano de controle Informar os fornecedores os requisitos das entradas Planejar o trabalho (planilhas de processo, etc.).	Formar a equipe de projeto Identificar a oportunidade de aperfeiçoamento na forma de lacuna entre a situação atual e a desejada. Planejar a mudança.
2. EXECUTAR	Executar o plano Coletar dados do processo (observações, medições).	Realizar a mudança Coletar os dados
3. VERIFICAR	Analisar os dados Decidir sobre as ações (não agir, identificar e eliminar as causas atribuíveis de variação esporádica, ajustar).	Analisar os resultados Observar os efeitos da mudança Avaliar o que foi aprendido
4. AGIR	Realizar a ação determinada no estágio três Ir para o estágio um do ciclo de controle ou para o estágio um do ciclo de aperfeiçoamento para eliminar problemas crônicos	Ir para o estágio um do ciclo de controle para manter os ganhos ou para o estágio um do aperfeiçoamento para continuar a investigação.

Tabela 1: Ciclo de administração do sistema de processamento PDCA.

Fonte: Livro “Controle da Qualidade” – J.M.Juran e Frank M. Gryna – 1991 (volume 2 - pg. 97)

Outro fator importante a ser considerado para o presente projeto, são os treinamentos.

Segundo Juran (1992), os programas de treinamento da qualidade¹ fracassam por vários motivos:

1. Resistência cultural por parte dos gerentes de linha;
2. Dúvidas quanto à utilidade do treinamento;
3. Falta de participação dos gerentes de linha;
4. Técnica versus orientação para o problema;
5. Inadequação dos líderes dos treinamentos;
6. Mistura de níveis dos participantes;
7. Falta de participação durante o curso;
8. Linguagem excessivamente complexa;
9. Falta de participação do setor de treinamento;
10. Deficiências logísticas e operacionais.

Com a base teórico-empírica apresentada, conclui-se que medir a satisfação do cliente tem se tornado um importante fator de melhoria e crescimento das empresas e com uma análise criteriosa destas informações, pode-se identificar as áreas que necessitam de melhoria bem como ajustes para a obtenção dos melhores resultados.

Considerando que o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, é um dos canais de atendimento ao cliente, não se pode dizer que se tem um mapeamento da satisfação dos clientes, pois se necessita também das informações do mercado, através de pesquisas externas de satisfação de cliente e informações

¹ Podem-se considerar outros tipos de treinamento além dos programas da qualidade.

da área comercial, marketing, etc, mas as informações recebidas pelo SAC, são de fundamental importância para o processo de melhoria contínua.

Pode-se dizer que o SAC é uma porta aberta da empresa que deseja escutar os seus clientes e por isso, é de fundamental importância às atividades desta área, principalmente no que se refere às insatisfações dos clientes. Tratar estas insatisfações manifestadas e dar retorno ao cliente, com certeza é um diferencial entre os serviços prestados pela empresa e que vai auxiliar no processo de fidelização do cliente.

A área (SAC) da Votorantim Cimentos, atualmente desenvolve a difícil tarefa de integração entre as áreas, como será visto no decorrer da apresentação do projeto, mas ainda está distante de uma comunicação eficaz.

A necessidade de melhoria desta comunicação interna é um processo contínuo, que envolve quebra de paradigmas, disputas de interesses entre as áreas e também cultura da empresa.

Será necessário determinar pessoas chaves dentro do processo, que serão chamados de facilitadores das áreas, que auxiliarão na implantação do processo e treinamento / manutenção das ações, bem como ferramentas que possibilitem a melhor implantação do PDCA, que já está na fase de aperfeiçoamento.

3. A EMPRESA

3.1. Apresentação

A Votorantim Cimentos é a holding que reúne empresas de cimento, cal, argamassa e concreto no Brasil e no exterior.

No Brasil, ocupa a liderança no mercado de cimentos e de cal hidratada e industrial, e tem posição de destaque no setor de argamassa. Mundialmente, é a sétima maior produtora de cimentos.

O primeiro passo para a internacionalização da empresa foi dado em 2001 com a aquisição da St. Marys, empresa canadense. No início de 2003, a empresa adquiriu 50% da empresa Suwannee American Cement, localizada na Flórida (EUA).

A Votorantim Cimentos busca a consolidação da excelência e a internacionalização de suas operações. Os sistemas de excelência correspondem à sistematização das melhores práticas dentro da empresa. O sistema de excelência é formado pelo VCBS (Votorantim Cimentos Business System), VCPS (Votorantim Cimentos Production System) e VC Projetos.

VCBS responsável hoje pelo GPP (Gestão por Projetos), pela Inovação e pelo Planejamento Estratégico. VCPS (Votorantim Cimentos Production System) é como a Votorantim Cimentos administra suas unidades fabris, buscando a excelência operacional. É o Programa de Excelência Operacional da VC, que incorporam o conceito de "Melhores Práticas":

Os itens que compõem o modelo de excelência empresarial em todos os negócios da Votorantim Cimentos são:

- Saúde e Segurança ocupacionais como prioridades;
- Pessoas competentes, comprometidas e motivadas;
- Harmonia com o meio ambiente e comprometimento com a qualidade de vida;
- Satisfação dos clientes;
- Melhoria de processos e sinergia;
- Desempenho otimizado das instalações e equipamentos;
- Custos inteligentemente baixos.

Na Votorantim Cimentos, para o processo de gestão da qualidade, pode-se destacar:

- Certificação da NBR ISO 9001:2000 (empresa certificadora - BR TÜV);
- Certificação da ISO 14001:1996 (ABS Quality Evaluations) – Fábrica em Rio Branco do Sul;
- O NOSA - programa focado na excelência em saúde, segurança e meio ambiente, que começou a ser implantado na Unidade de Rio Branco do Sul (PR) em 2000 e atualmente é praticado em toda a empresa;
- Criação do Instituto Votorantim (final do ano de 2002), órgão responsável pela política de investimento social do Grupo;
- Investimento Social Interno: Educação (Crescer e Despertar); Saúde e Segurança (NOSA); Inclusão e Diversidade (Bom Menino); Integração Social (Portas Abertas nas Unidades); Qualidade de Vida (Ginástica Laboral);
- Investimento Social Externo: Amigos do Futuro, O Futuro em Nossas Mãos, Parceria SENAI;

- Investimento Ambiental: Reservas Ambientais; Co-processamento (Rio Branco); ISO 14000 (Rio Branco); Prêmio CNI em Co-processamento.

O foco da empresa atualmente é o Cliente, ou melhor, é o “Foco do Cliente”. Identificar as necessidades, satisfação e principalmente criar fidelidade com o cliente tornou-se prioridade para a empresa. Assim sendo, a empresa necessita de um sistema de atendimento ao cliente eficiente visando a excelência também do atendimento.

O requisito - Satisfação do Cliente, englobado atualmente pelo ISO 9001 – revisão 2000 impulsionou a empresa a colocar um serviço de atendimento a informações em geral, informações técnicas (sobre os produtos fabricados e comercializados pela empresa) e reclamações, à disposição dos clientes e consumidores.

Com esta visão, foi criado em 1º de julho de 2003 o SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, com abrangência nacional, que atende e acompanha as soluções dos problemas manifestados pelos clientes e consumidores.

Os objetivos do serviço são:

- Esclarecer e conscientizar os clientes e consumidores sobre o uso adequado dos produtos comercializados pela Votorantim Cimentos;
- Prestar serviços de assistência técnica, com a presença “in loco” do profissional qualificado quando necessário;
- Captar oportunidades e potenciais nichos de mercado para os produtos à base de cimento;
- Incentivar a cooperação interna para agilidade nos processos de atendimento padronizado;

- Ser um canal de comunicação com os consumidores para informações gerais, elogios e reclamações;
- Assegurar a excelência no atendimento e prestação de serviços aos clientes e consumidores.

Visto a importância do serviço, o SAC da Votorantim Cimentos, será o objeto em estudo no projeto em questão, no que se refere ao tratamento das reclamações de clientes e consumidores.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, da Votorantim Cimentos é o atual responsável pelo tratamento das reclamações dos clientes, que englobam:

- Atendimento às Reclamações dos clientes / consumidores, via contato telefônico, ou pelo Fale Conosco do site www.votorantimcimentos.com.br;
- Registros das Reclamações;
- Acompanhamento das atividades correlatas ao tratamento das reclamações;
- Controle dos retornos das reclamações;
- Controle dos retornos aos clientes / consumidores;
- Relatórios de apresentação dos resultados mensais para a diretoria.

Para o presente estudo, serão analisados os processos atualmente praticados para o tratamento das Reclamações de Clientes e Consumidores, propondo melhorias que proporcionem à empresa:

- Qualidade (qualidade + velocidade) no atendimento ao cliente e consumidor;
- Que o cliente / consumidor reverta à percepção para a satisfação em nosso relacionamento;
- Análises adequadas das anomalias detectadas, proporcionando oportunidades de melhoria contínua;

- Encaminhamento de solução de anomalias de acordo com o conceito “Satisfação do cliente”;
- Transformar possíveis anomalias em oportunidades de geração de mais negócios;
- Que o SAC seja meio de deslocamento da concorrência;
- Segurança transferida ao cliente e consumidor auferindo credibilidade.

3.2. Diagnóstico da Situação Atual

O Serviço de Atendimento a Consumidor Nacional foi implementado em 1º julho de 2003. Anteriormente, o atendimento era feito regionalmente, com o auxílio da equipe comercial (central de vendas - interno e vendas - vendedores externos e coordenadores comerciais).

O objetivo inicial do SAC Nacional era atender Consumidores finais, ou seja, os reais consumidores dos produtos como os pedreiros, empreiteiros de obra, engenheiros, estudantes, universidades, etc, com relação a questionamentos técnicos sobre produtos. Porém os clientes encontraram um canal de contato fácil, com agilidade e bom atendimento e passaram a utilizar o serviço também para reclamações.

Como o objetivo inicial era o atendimento somente a dúvidas técnicas, a equipe era constituída de dois engenheiros civis e um coordenador da área. Com o incremento do atendimento englobando também as reclamações, tornou-se necessário à troca de um dos engenheiros, por atendente.

O sistema utilizado como banco de dados de registros em geral é denominado Sistema SAC (base Access), que para questionamentos gerais atende às necessidades dos registros e levantamentos estatísticos.

Para o registro das reclamações, adotou-se um sistema de Gerenciamento de Anomalias (denominado GA), ferramenta esta já utilizada para anomalias industriais e também para gerenciamento da rotina das áreas (não atendimento das metas, orçamento matricial, etc.).

Este sistema necessitou de adequações, pois a versão utilizada pela área industrial e para o gerenciamento da rotina, não atendia as necessidades de encaminhamento das reclamações, sendo que a versão “GA – Módulo Reclamações de Clientes (GA – RC)”, foi implantada em 1º de setembro de 2004.

Para o desenvolvimento desta 1ª versão, uma equipe foi formada com pessoas da área comercial, TI, empresa terceirizada para desenvolvimento do software, área técnica de produto e o SAC.

O esquema abaixo representa a estrutura geral que foi considerado para o desenvolvimento do sistema da gestão das reclamações dos clientes.

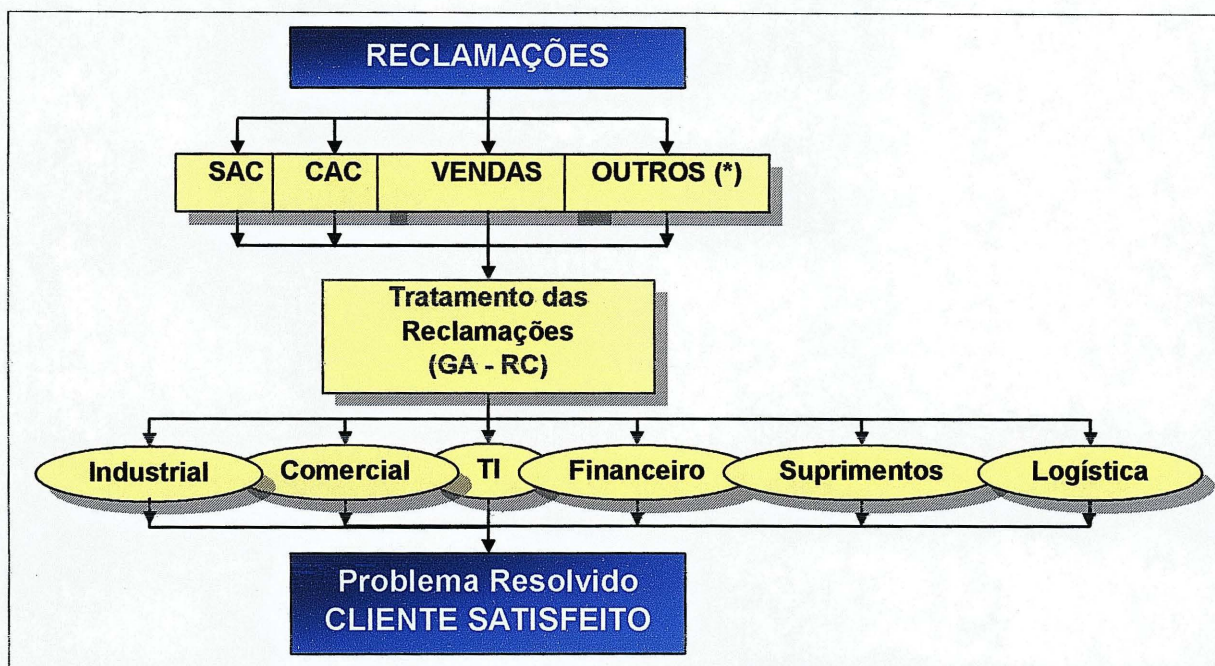


Figura 2: Esquema geral de recebimento das reclamações e envolvimento das áreas.

Obs.: (*) Outros - significa o recebimento das reclamações por qualquer funcionário da empresa que mantenha relacionamento com os clientes, da área comercial, podendo ser marketing, inteligência de mercado, etc.

O software foi idealizado como sendo um sistema a ser utilizado por toda a área comercial, considerando a CAC (Central de Atendimento ao Consumidor - Telemarketing), os vendedores externos, os coordenadores comerciais e área de desenvolvimento técnico (assistência técnica externa).

O conceito do sistema baseou-se no PDCA, objetivando principalmente a melhoria contínua e posterior envolvimento em projetos, dessas melhorias passíveis de implantação.

O objetivo do software foi melhorar a comunicação interna entre as áreas, facilitando o tratamento das reclamações, agilizando o processo, pois o sistema é autogerenciável.

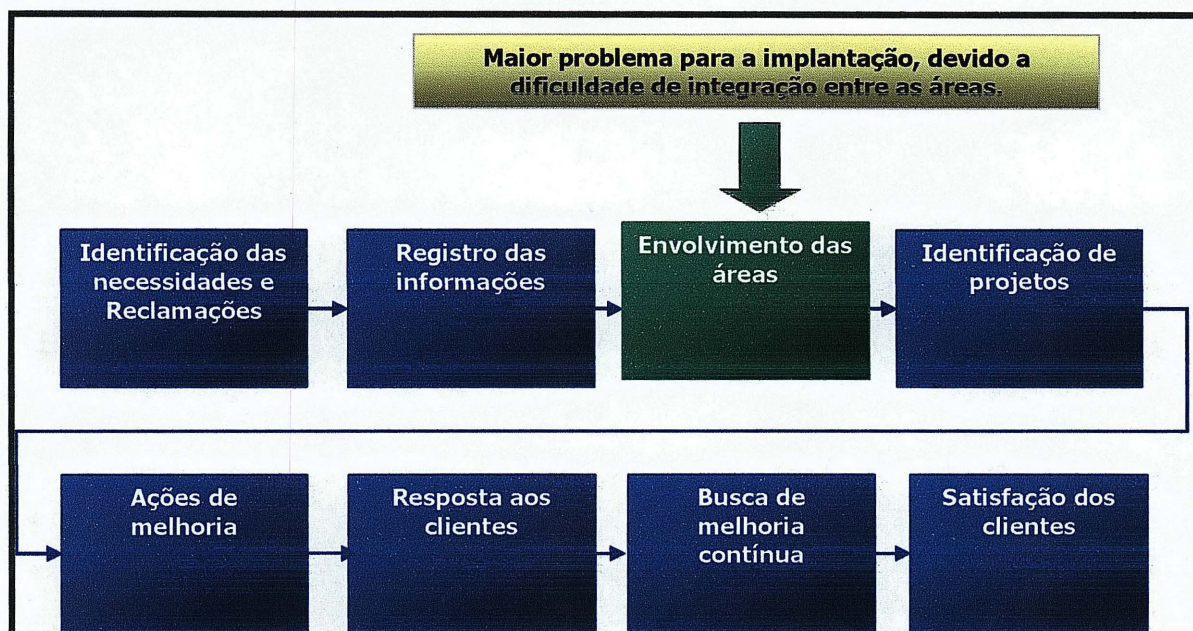


Figura 3: Esquema ilustrativo do processo de tratamento das reclamações, objetivando a melhoria contínua dos processos e também o envolvimento em projetos.

A seta no gráfico informa o principal problema para o tratamento das reclamações e implantação do software – envolvimento das áreas

A Votorantim Cimentos não trabalha por processos e sim por áreas.

Entende-se por trabalhar por processos, o fato de tratar os procedimentos da empresa de início ao fim. Por exemplo: para emissão da Nota Fiscal, temos um caminho que passa pela área comercial, TI, Financeiro (fiscal) e logística.

Isto dificulta o tratamento das reclamações, pois caso o problema não ocorra na área, mesmo que esta detecte, não trabalha de forma pró-ativa para

evitar que o problema chegue ao cliente, ou seja, se o problema não ocorreu na área em questão, a responsabilidade não pertence a esta, que acaba por não re-enviar o assunto à área pertinente.

3.3. Sistema Atual – Tratamento de Reclamações

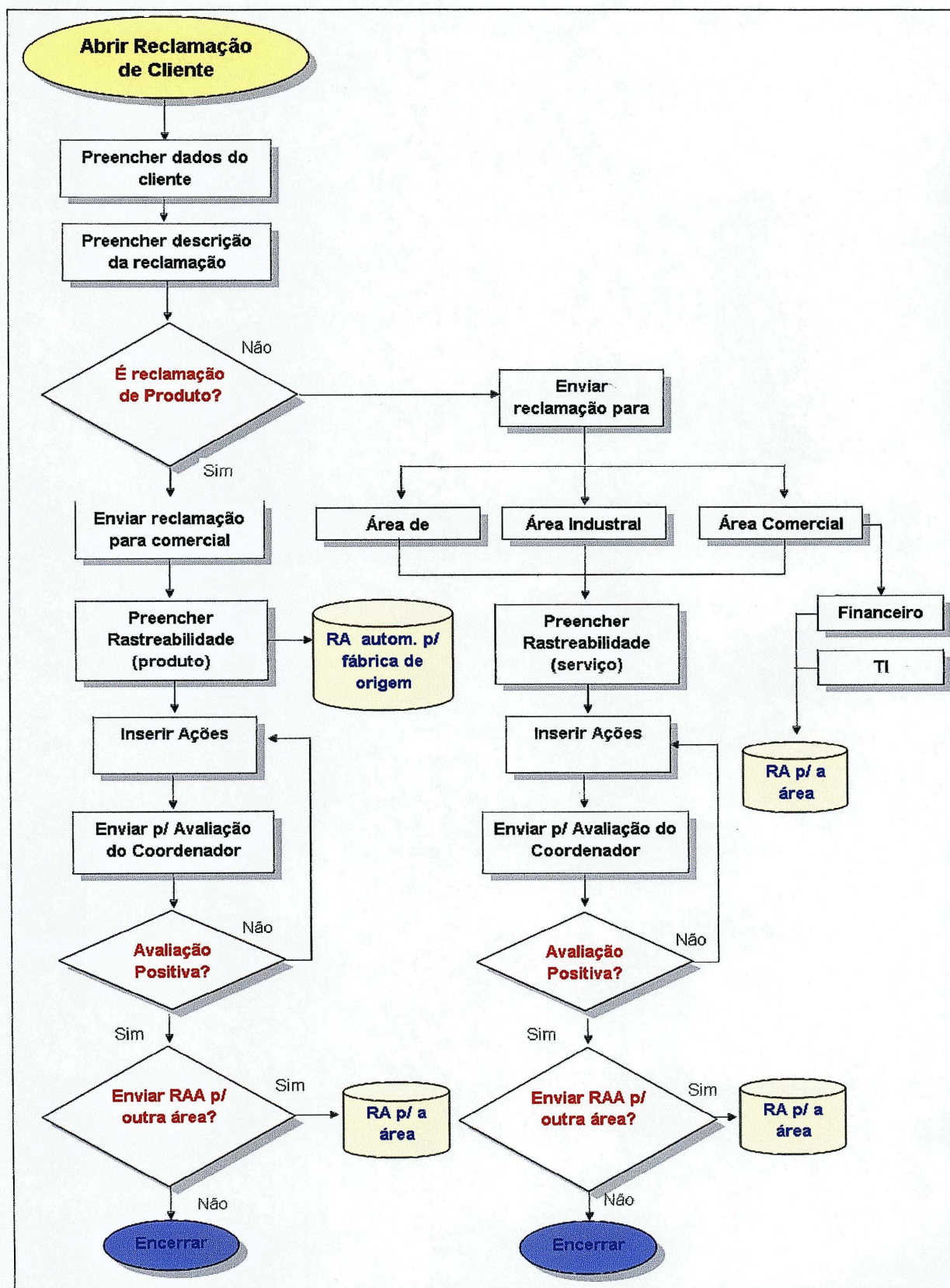


Figura 4: Fluxograma Atual do sistema de atendimento a Reclamações, parte integrante do sistema corporativo de Gerenciamento de Anomalias.

O sistema trata as reclamações da área comercial, industrial e logística através do módulo RC.

Quando o envolvimento ocorre com as áreas de TI, financeiro, produto e suprimentos, faz-se necessário enviar a reclamação através de outro documento, o Registro da Anomalia (RA), por ser mais complexo e atualmente, a principal ferramenta da auditoria interna, sendo o sistema oficial da empresa para tratamento de anomalia.

Na seqüência, a descrição das reclamações captadas pelo SAC:

1º Caso: Reclamações de Produto:

O cliente ou consumidor faz a reclamação no SAC ou com a área comercial externa. Quando não é possível resolver ou esclarecer as dúvidas em um primeiro contato, a ocorrência é aberta e enviada para a área de desenvolvimento técnico. O coordenador da área designará um técnico para verificar “in loco” o problema mencionado.

Com a visita, é possível fazer a rastreabilidade do produto (quando existente a sacaria ou Nota Fiscal). O preenchimento do registro é feito com as informações coletadas em campo e aberto um processo em paralelo, um Registro da Anomalia (RA) para a fábrica, para verificação no controle de qualidade de possíveis variações da qualidade do produto.

Quando amostras são coletadas, estas são enviadas para o Centro Técnico da Votorantim Cimentos² para análises laboratoriais.

Com a liberação dos laudos, a área de desenvolvimento técnico entra em contato com o cliente para entrega por escrito dos laudos (quando a

² A Votorantim Cimentos possui além dos laboratórios das fábricas, para controle de qualidade dos produtos, também um Centro Técnico, localizado em Curitiba (PR), que faz análises constantes de todas as fábricas do grupo e também, casos de reclamações de clientes.

reclamação não for procedente) ou para negociação de ressarcimentos (quando a reclamação for procedente).

Na sequência, as ocorrências referentes a este tipo de reclamação:

Reclamações de Produto	Subgrupo	Ocorrência
	Sacaria	Data de Fabricação
		Pintura Manchada
	Cimento	Blaine
		Cimento
		Coloração / Tonalidade
		Compactado
		Cura
		Empedrado
		Esfarelamento
		falta de cimento
		Finura
		Peso
		Resistência
		Tempo de Pega
		Falsa de pega
		Traço
	Argamassa	Aderência
		Deslizamento
		Destacamento / deslocamento
		Empedrado
		Esfarelamento
		Fissuras e trincas
		Preparo (quant. água, equipam., tempo de mistura)
		tempo de puxamento
		Tempo em aberto
		Trabalhabilidade
	Cimento Branco	Índice de Brancura
		Qualidade do Produto
		Resistência
	Rejunte	Coloração / Tonalidade
		Esfarelamento
	Agregados	Controle Granulométrico
		Material Contaminado
		Reatividade
	Calcário Agrícola	Formação de grumos
		Umidade
	Cales	Aderência da cal de pintura
		Formação de grumos

Tabela 2: Principais reclamações de Produtos.

Fonte: Relatórios do SAC.

2º Caso: Reclamações da Área de Suprimentos:

As reclamações dos fornecedores, somente o SAC é o receptor quem recebe e faz o registro e encaminha à área pertinente, através da RA.

Por não ser reclamações de clientes, o envolvimento com as insatisfações desta área se restringe a atender a queixa, registrar, enviar e cobrar por auditoria, o tratamento das mesmas.

O SAC é administrador do módulo RC e não RA e por este motivo, não é feita uma cobrança semanal ou mensal sobre a ouvidoria dos fornecedores, pois a ferramenta não permite este controle (da RA por parte do SAC), como será visto na descrição do sistema atual, apresentado na sequência.

Na sequência, os itens registrados:

Reclamações de Suprimentos	Subgrupo	Ocorrência
	Atendimento	Problema de relacionamento com os compradores.
	Dificuldade de Comunicação	Dificuldade de comunicação com os compradores.
		Falta de retorno da área.
	Problemas técnicos	Problema com as licitações eletrônicas.
		Atraso no cadastramento dos fornecedores.

Tabela 3: Principais reclamações da Área de Suprimentos
Fonte: Relatórios do SAC.

O registro é enviado diretamente ao responsável pela área de suprimentos.

3º Caso: Reclamações da Área de Logística:

Estas reclamações são captadas por vendas externas, SAC e CAC e refere-se a queixas dos clientes com relação às condições de atendimento da expedição das Fábricas e Centros de Distribuição (CIF) e carregamentos nos Centros de Distribuição (FOB).

Na seqüência, as principais reclamações de logística:

Reclamações de Logística (ocorre nos Centros de Distribuição (cargas FOB ou CIF) e nas fábricas (cargas CIF))	Subgrupo	Ocorrência	Problema gerado ao cliente
	Entrega	Antecipação entrega	O cliente não possui espaço (depósito) suficiente para receber mais material. Ou então, não possui paletes para desocupar e devolver, em troca dos novos paletes que ele está recebendo com produtos.
		Atraso da entrega	Quando a modalidade de transporte é CIF: O cliente não recebe o material, e como a maioria dos clientes não trabalham com estoques (em função do valor da compra alguns clientes compram à vista antecipado - e também por falta de espaço. O atraso no recebimento do material acarreta em falta de produto na loja ou na obra ou ainda na indústria, prejudicando a comercialização, ou mesmo chega a parar a obra ou a fabricação de produtos pela área industrial.
		Problema na Descarga no Cliente	A equipe que faz a descarga de forma incorreta, estouram sacos de material ou descarregam em local incorreto.
		Não conforme com o pedido	O material entregue não confere com o pedido feito pelo cliente, seja em quantidade, seja em tipo de material ou capacidade da embalagem.
	Carregamento	Atraso carregamento	Quando o Transporte é da modalidade FOB: O cliente vai carregar na fábrica com o seu caminhão ou de terceiros e ocorre atraso das agendas de carregamentos, ou seja, as fábricas trabalham com horários para os carregamentos e estas agendas não são respeitadas, com atrasos que variam de horas a dias.
		Atraso na Descarga	Quando os motoristas que fazem os fretes de matérias primas ou faz transporte de transferência entre fábricas e CD's e esta descarga está atrasada.
	Frete	Carta frete	Normalmente reclamações feitas pelos prestadores de serviços da modalidade CIF: problema com o recebimento ou troca das cartas fretes.
		Disponibilidade de frete	Também da modalidade CIF: o cliente reclama que nenhum motorista quer fazer a entrega para a sua região, por vários motivos como distância, condições das estradas, acesso à loja (ative com o caminhão carregado).
		Preço	Normalmente reclamações feitas pelos prestadores de serviços da modalidade CIF reclamando dos valores pagos pelo frete (preço/tonelada).

Tabela 4: Principais reclamações da Área de Logística.

Fonte: Relatórios do SAC.

Reclamações de Logística (ocorre nos Centros de Distribuição (cargas FOB ou CIF) e nas fábricas (cargas CIF))	Subgrupo	Ocorrência	Problema gerado ao cliente
	Atendimento	Expedição	Problemas com o atendimento dos funcionários da expedição. Problemas comportamentais e também na emissão de notas fiscais, boletos, troca de notas entre os clientes, etc.
		Emissão de Nota Fiscal em Duplicidade	Acarreta para o cliente problemas de baixa desta nova nota fiscal junto ao financeiro que se não feito pode gerar protestos indevidos. Também reduz o limite de crédito para compra, até que esta nota seja baixada e então retorne o valor para novas compras. Dependendo do valor do limite de crédito do cliente, ele pode ficar impossibilitado de comprar material por alguns dias, se o problema não for resolvido com urgência.
		Motorista / chapa	Problemas comportamentais no processo de descarga, como discussões entre funcionários da empresa (loja, construtora ou indústria) e os chapas ou motoristas.
	Sacaria	Empedrado	A sacaria do produto empedrou devido ao armazenamento ou transporte. Armazenamento: em função da altura da pilha ou o produto hidratar em função do depósito estar inadequado nos CD's. Transporte: o cimento hidratou no transporte, entre unidades da Votorantim Cimentos ou entre o CD ou fábrica, até o cliente.
		Sacaria molhada	O cliente recebe sacaria molhada, em função do armazenamento inadequado do CD ou fábrica, ou então a sacaria molha durante o transporte.
		Sacaria rasgada	O cliente recebe material com a sacaria rasgada, que pode estar no meio do palete por problemas no momento de montar o paleta na fábrica ou CD, ocorre também na descarga ou movimentação do material, ou ainda por problemas com paletes quebrados ou com pregos.
	Falta de produto	Descarga	O cliente percebeu que está faltando produto quando o material está sendo descarregado.
		Falta de produto	A fábrica ou Centro de Distribuição está com falta de material. Em função de mal dimensionamento dos estoques mínimos, aumento da demanda do produto, ou problemas de fabricação do material (capacidade da fábrica, manutenção corretiva e preventiva no processo de fabricação).
	Pallets	Devolução Pallet	O cliente reclama por ter que devolver paletes a cada nova entrega paletizada que ele recebe.
		Pallet quebrado	O cliente recebe material em paletes quebrados ou com pregos aparentes. Isto pode ocasionar rasgamento de sacaria e também ferimento no pessoal que manuseia o material paletizado.
		Pallet Verde / Molhado	O cliente recebe o produto em paletes com madeira verde ou molhado, onde a umidade é transferida para o produto, ocasionando hidratação do mesmo e queda de qualidade.

Tabela 4: Principais reclamações da Área de Logística – Continuação.

Fonte: Relatórios do SAC.

Como no item anterior, o registro é enviado diretamente ao responsável pelo Centro de Distribuição pertencente à Área de Logística.

4º Caso: Reclamações da Área Industrial:

Estas reclamações são captadas por vendas externas, SAC e CAC e refere-se às queixas dos clientes, com relação às condições de atendimento dos carregamentos nas Fábricas (FOB).

Na seqüência, as principais reclamações da área industrial:

Reclamações sobre Área Industrial (ocorre nas fábricas (cargas FOB))	Subgrupo	Ocorrência	Problema gerado ao cliente
	Carregamento	Atraso carregamento	Atraso nas agendas de carregamentos nas fábricas.
		Atraso na Descarga	Quando os motoristas que fazem os fretes de matérias primas ou faz transporte de transferência entre fábricas e CD's e esta descarga está atrasada.
		Carga paletizada	Problemas nas cargas paletizadas, podendo ocasionar rasgamento das sacarias, ou então, impossibilitando que o cliente faça a descarga com a empilhadeira, pois o palete está montado incorretamente. Ainda podemos ter a situação, onde o cliente solicitou carga paletizada e carregaram manual ou vice-versa.
		Rasgamento de lona do caminhoneiro	Equipamentos da fábrica rasgam as lonas dos caminhões. Pode gerar falta de proteção para a carga e prejuízo para o motorista.
		Rasgamento de sacaria	As sacarias dos produtos são rasgadas no momento do carregamento, manual, pela auto-pack (equipamento que monta o palete sobre o caminhão) ou paletizado.
		Sacaria suja e rasgada.	o processo de carregamento suja a sacaria com o próprio produto que está carregando, pois algumas sacarias rasgam no processo. O cliente recebe a carga muito suja, dificultando a comercialização.
		Motorista	Erro do motorista durante o carregamento, não verificando e acompanhando o carregamento, não fazendo a amarração da carga após o carregamento ou problemas comportamentais.
		Troca de produto	Durante o carregamento, foi trocado o produto que consta na nota fiscal .
	Falta de produto	Falta de produto	Falta de produto na fábrica, seja por falta de estoque, seja por problemas de produção.
	Equipamento	Paradas para manutenção.	Paradas dos equipamentos e setores da fábrica (fornos, silos, correias transportadoras), para manutenção corretiva ou preventiva.
		Quebra equipamento	Quebra de equipamentos da fábrica.

Tabela 5: Principais reclamações da Área Industrial.
Fonte: Relatórios do SAC.

	Subgrupo	Ocorrência	Problema gerado ao cliente
Reclamações sobre Área Industrial (ocorre nas fábricas (cargas FOB))	Sacaria	Empedrado	A sacaria do produto empedrou devido ao armazenamento ou transporte. Armazenamento: em função da altura da pilha ou o produto hidratar em função do depósito estar inadequado nos CD's. Transporte: o cimento hidratou no transporte, entre unidades da Votorantim Cimentos ou entre o CD ou fábrica, até o cliente.
		Sacaria molhada	O cliente recebe sacaria molhada, em função do armazenamento inadequado do CD ou fábrica, ou então a sacaria molha durante o transporte.
		Sacaria rasgada	O cliente recebe material com a sacaria rasgada, que pode estar no meio do palete por problemas no momento de montar o palete na fábrica ou CD, ocorre também na descarga ou movimentação do material, ou ainda por problemas com paletes quebrados ou com pregos.

Tabela 5: Principais reclamações da Área Industrial (continuação)

Fonte: Relatórios do SAC.

O registro é enviado diretamente ao responsável pela área industrial da fábrica em questão.

5º Caso: Reclamações da Área Comercial:

As reclamações podem ser captadas pelo SAC, pela CAC, marketing ou mesmo pela área de vendas externa, e pode abranger os assuntos presentes na tabela a seguir:

Reclamações Comerciais	Subgrupo	Ocorrência	Problema gerado ao cliente
	Atendimento	Vendedor Interno / Externo	Mal relacionamento ou atendimento com o cliente, por parte do vendedor interno (CAC) ou vendedor externo.
		Visita	Reclamação sobre a quantidade ou qualidade de visitas feitas pelo vendedor externo.
	Dificuldade de comunicação	CAC	dificuldade do cliente em conseguir ligação com a Central de Atendimento ao Cliente (CAC) para a implantação de pedidos ou outros questionamentos referentes a pedidos.
		Vendas	dificuldade do cliente em conseguir ligação com os vendedores externos e coordenadores comerciais, pois estes ficam em trabalho de campo e disponíveis somente através de telefone celular.
	Preço	Preço de compra	Reclamação sobre preço de compra do produto, em comparação a outros clientes da mesma marca ou de marca diferente.
		Preço de mercado	Reclamação sobre o preço de mercado, onde alguns lojistas trabalham com preço final baixo, com margem negativa. Este fato gera desconforto a outros lojistas da região, que pensam que este revendedor possui condição especial diferente dos demais clientes.
	Programação	Alteração de pedido	O pedido é alterado sem a autorização do cliente, mudança de produto ou de quantidade solicitada, visando atendê-lo com rapidez.
		Cancelamento de pedido	Cancelamento do pedido sem a autorização do cliente, onde este fica sem o produto, gerando perda de venda (revendedores) ou parada na produção (indústrias ou construtora).
		Devolução	O cliente faz uma devolução por diversos motivos (entrega não conforme com o pedido, ou a entrega foi feita fora do horário comercial ou final de semana), e esta devolução não é revertida rapidamente em novo crédito de compra para o cliente, o que pode gerar atrasos nos novos pedidos.
		Erro de Programação	O atendente da CAC ou vendedor externo faz a captação do pedido incorretamente, podendo ocorrer erro no tipo de produto, quantidade, modalidade de frete ou local de retirada ou entrega do produto.
		Falta de registro de pedido	Quando algum problema interno ocorre e os atendentes acatam o pedido, mas não fazem a programação no sistema comercial, ou então, cancela-se o pedido para novo registro e este não é feito.
		Fechamento de carga	O fechamento de cargas fracionadas é de responsabilidade da CAC. O atraso dos complementos das cargas geram atrasos da entrega.
	Crédito	Bloqueio	Bloqueio da nova compra em função de limite de crédito para compra ser insuficiente.
		Cadastro	Atraso da liberação do cadastro para compras.
		Garantias	Falta de garantias reais para liberação ou aumento do limite de crédito para compra.

Tabela 6: Principais reclamações da Área Comercial.

Fonte: Relatórios do SAC.

O registro é enviado diretamente ao responsável pela área comercial regional.

6º Caso: Reclamações da Área Financeira:

As reclamações sobre a área financeira são captadas pelo SAC, CAC e vendas externas.

As reclamações onde as causas encontram-se na área financeira são de difícil detecção no primeiro contato feito pelo cliente e por este motivo, primeiramente, as reclamações são enviadas para a área comercial fazer a verificação da causa do problema e identificar a área responsável pela anomalia.

Por exemplo: o cliente foi protestado indevidamente. Nesta situação a ação corretiva deve ser tomada pela área financeira, mas a área comercial será envolvida para detectar se o problema ocorreu realmente na área financeira, pois para este problema, existem várias causas, como:

- O cliente recebeu a carga avariada e fez devolução parcial ou total da mercadoria. Por alguma razão, a área que recebeu a mercadoria e a nota fiscal de devolução não enviou, à área financeira, para processar a baixa da mesma (caso de devolução total) junto ao sistema financeiro interno e junto ao banco, ou ainda para a área comercial, para emissão de novo boleto bancário, ocasionando o protesto indevido. Neste caso a área comercial vai verificar a situação e enviar o documento (RA) para a área de logística.
- Considerando a mesma situação exposta anteriormente com a diferença de que a área de logística enviou a nota fiscal para a área financeira para cancelamento e esta não o fez. Nesta situação a Anomalia é enviada para a área financeira.
- O cliente fez o pagamento ou antecipado ou na data de vencimento ou após o vencimento, com os juros pré-estabelecidos, mas o banco não repassou este pagamento para a empresa, por problemas de link com o sistema financeiro, ou, a

área financeira não processou a baixa destes títulos. Nestes casos a Anomalia é enviada também para o financeiro.

- O cliente foi protestado indevidamente, em função de uma negociação específica com a área de vendas que fez a prorrogação do vencimento do título, mas a área comercial não repassou a solicitação para o financeiro, sobre a prorrogação. Neste caso, a anomalia é tratada pela própria área comercial.

Na sequência, as principais reclamações da área financeira:

Reclamações da Área Financeira	Subgrupo	Ocorrência	Problema gerado ao cliente
	Bloqueio	Baixa título pago	O cliente faz o pagamento de um boleto na data do vencimento do boleto ou antecipado e o banco não processa este pagamento para o financeiro, ou o financeiro não processa este pagamento para o comercial (por erro do financeiro). Este fato gera impede que o cliente efetue compras novamente.
	Pagamento a Vista	Baixa de pagamento à vista antecipado	O cliente faz o pagamento do valor do pedido à vista antecipado e este valor não é baixado para o comercial, por problemas de comunicação do banco com a área financeira ou da área financeira para o comercial.
	Protesto	Protesto Indevido	O cliente é protestado indevidamente por vários motivos. Por exemplo: o cliente faz a devolução de um produto e a nota fiscal não é processada a baixa, ou o cliente faz o pagamento do título no vencimento, mas o financeiro não reconhece o pagamento e envia para cartório, etc.
	Boleto	2ª via do boleto	Quando o cliente solicita 2ª via do boleto para efetuar pagamento e não recebe, ou então solicita prorrogação de pagamento e o mesmo não é feito.
		Falha na identificação do boleto	Problema com o boleto, onde o cliente não consegue efetuar o pagamento.
	Contas a Pagar	Atraso no pagamento de fornecedores	Atraso no pagamento a fornecedores.
		Erro cadastro de fornecedores	Quando a área financeira faz o cadastramento do fornecedor de forma incorreta, impedindo ou atrasando o pagamento do mesmo.

Tabela 7: Principais reclamações da Área Financeira.

Fonte: Relatórios do SAC.

7º Caso: Reclamações da Área de TI:

As reclamações sobre a área de TI são captadas pelo SAC, CAC e vendas externas.

São registradas primeiramente para a área comercial ou área de logística que fará a verificação da causa do problema, como já exposto no item anterior, referente às reclamações do financeiro.

O consumidor registra a reclamação sobre a consequência, o problema, que utilizando o mesmo exemplo exposto no item anterior, sobre a área financeira, tem-se:

- O cliente foi protestado indevidamente e o problema ocorreu por problemas do sistema interno ao processar a baixa do título pago, ação devida à implantação de nova versão ou atualização do sistema, o qual a área financeira não teve responsabilidade.
- O cliente reclama de atraso da entrega e a reclamação é enviada para a área de logística verificar a causa do problema e quando analisado a causa, verifica-se que o problema foi de replicação das informações para a logística, o que gerou o atraso das entregas.

Na sequência, esta área envia para o responsável por TI, sob o formato de outro documento, a RA.

Na sequência, as principais ocorrências sobre TI.

Reclamações da Área de TI	Subgrupo	Ocorrência	Problema gerado ao cliente
	Liberação de pedido	Liberação de pedido de compra à vista antecipado	O cliente faz o pagamento do valor do pedido à vista antecipado e este valor não libera o pedido do cliente para que a logística faça a entrega ou permita o carregamento. Isto ocorre por problemas de sistemas.
	Queda do Sistema	Queda do sistema comercial	Quando o cliente tenta implantar pedido ou retirar material nas fábricas ou Centros de Distribuição e o sistema comercial está fora de funcionamento.
	Replicações e Baixas	Problemas com as baixas de títulos pagos	O cliente faz o pagamento de um boleto na data do vencimento do boleto ou antecipado e o financeiro não processa este pagamento para o comercial em função de erros no sistema de replicação entre as áreas. Este fato gera impede que o cliente efetue compras novamente.
		Replicação de dados para o sistema comercial ou financeiro	Quando o sistema não faz replicações de várias informações dos clientes para os sistemas comercial ou financeiro, podendo causar bloqueio de compra do cliente, indicação de falta de pagamento de um título pago, bloqueio do cliente por falta de pagamento de juros sendo que o mesmo pagou, etc.

Tabela 8: Principais reclamações da Área de TI.

Fonte: Relatórios do SAC.

O sistema de tratamento das reclamações de cliente atualmente utilizado será descrito na sequência:

3.3.1. Detector da Reclamação (SAC, CAC ou vendas)

Abre-se o sistema (que está na intranet) e faz os seguintes preenchimentos:

- 3.3.1.1. Data de abertura (preenchida automaticamente pelo sistema);
- 3.3.1.2. Hora (preenchida automaticamente pelo sistema);
- 3.3.1.3. Atendente da Reclamação (preenchido automaticamente pelo sistema, com link ao login e senha do usuário do sistema);
- 3.3.1.4. Fonte da Reclamação, se CAC, SAC ou Vendas Externas;
- 3.3.1.5. Região Comercial do Cliente (Nordeste, Centro-Norte, Sudeste e Sul);

- 3.3.1.6. Segmento do cliente (Revendedor, Consumidor Industrial, Construtora e Consumidor Final - Pessoa Física);
- 3.3.1.7. Receptor (a pessoa responsável pelo atendimento à reclamação);
- 3.3.1.8. Empresa / Consumidor (Reclamante);
- 3.3.1.9. Contato;
- 3.3.1.10. Telefone;
- 3.3.1.11. Endereço;
- 3.3.1.12. Cidade;
- 3.3.1.13. UF;
- 3.3.1.14. Motivo da Insatisfação (Descrever o problema relatado pelo reclamante);
- 3.3.1.15. Solicitação do cliente;
- 3.3.1.16. Área (industrial, logística, comercial, financeiro, suprimentos, TI ou reclamação de produto);
- 3.3.1.17. Sub-Grupo (assunto da reclamação vinculada à área, conforme tabelas 2 a 8, do item anteriormente descrito);
- 3.3.1.18. A reclamação é enviada para tratamento, para o responsável pelo atendimento.

Neste momento o responsável pelo atendimento é comunicado através de e-mail automático enviado pelo sistema

3.3.2. O Responsável pelo Atendimento da Reclamação

Abre o sistema através do link enviado por e-mail automático do sistema e faz os seguintes preenchimentos:

- 3.3.2.1. Coordenador da Área;
- 3.3.2.2. Gerente da Área;
- 3.3.2.3. Ocorrência (Refinamento da reclamação. Nível mais detalhado presente nas tabelas 2 a 8, do item anteriormente descrito);
- 3.3.2.4. Natureza (serviço ou produto);
- 3.3.2.5. Se Produto:
 - 3.3.2.5.1. Lista de Produtos,
 - 3.3.2.5.2. Quantidade;
 - 3.3.2.5.3. Unidade (sacos ou toneladas);
 - 3.3.2.5.4. Transporte (rodoviário, ferroviário, marítimo);
 - 3.3.2.5.5. Data de Fabricação;
 - 3.3.2.5.6. Categoria da Expedição (ensacado, granel, big bag);
 - 3.3.2.5.7. Empresa Responsável (selecionar uma das empresas do grupo);
 - 3.3.2.5.8. Unidade (Fábrica, Centro de Distribuição ou Administração);
 - 3.3.2.5.9. Facilitador Intermediário (área e pessoa responsável que receberá uma RAA automática);
- 3.3.2.6. Se Serviço:
 - 3.3.2.6.1. Empresa Responsável (selecionar uma das empresas do grupo);

- 3.3.2.6.2. Unidade (Fábrica, Centro de Distribuição ou Administração);
- 3.3.2.7. Data inicial do atendimento;
- 3.3.2.8. Hora do atendimento;
- 3.3.2.9. Diagnóstico Inicial (descrever o que ocorreu para gerar o problema que o cliente descreveu);
- 3.3.2.10. Inserir Ações (Metodologia 5W e 1H):
 - 3.3.2.10.1. Informar se a ação é corretiva ou preventiva;
 - 3.3.2.10.2. Previsão de Início da Ação;
 - 3.3.2.10.3. Previsão de Conclusão da Ação;
 - 3.3.2.10.4. Data de Início (preencher de imediato caso a ação seja implantada de imediato);
 - 3.3.2.10.5. Data de Conclusão (preencher de imediato caso a ação seja concluída de imediato. Caso contrário, preencher somente quando a ação for concluída);
 - 3.3.2.10.6. Definir o responsável pela implementação da ação;
 - 3.3.2.10.7. Descrição (descrever a ação que será implementada);
 - 3.3.2.10.8. Porquê (preencher quais os benefícios que conseguiremos c/ a implementação da ação sugerida);
 - 3.3.2.10.9. Custo (Quantificar o custo da ação sugerida);
- 3.3.2.11. Inserir Anexos à Reclamação, documentando todo o registro da reclamação (fotos, laudos, e-mails sobre o assunto, relatórios, etc.);
- 3.3.2.12. A reclamação é enviada para avaliação do coordenador.

Neste momento o coordenador é comunicado através de e-mail automático enviado pelo sistema.

3.3.3. O Coordenador avalia as ações sugeridas para a solução do problema

Abre-se o sistema através do link enviado por e-mail automático do sistema e faz os seguintes preenchimentos:

3.3.3.1. Inserir Avaliação:

3.3.3.1.1. Data de Início da avaliação;

3.3.3.1.2. Data de Conclusão (preencher de imediato caso a ação inserida seja aprovada e viável a sua implantação. Caso contrário, preencher somente quando a ação aprovada);

3.3.3.1.3. Fazer observações sobre a ação sugerida (descrever a avaliação, com algumas sugestões ou esclarecimentos, quando necessário);

3.3.3.1.4. Avaliar se a ação sugerida pode ser aprovada ou reprovada;

3.3.3.1.5. Se reprovada: o responsável pelo atendimento terá que fazer nova inserção de ação, com todos os passos (5W 2H sobre a nova ação)

3.3.3.1.6. Se aprovada: o coordenador pode encerrar a reclamação, com o tratamento feito na própria área, ou pode encerrá-la, mas caso necessite o envolvimento de outra área (como reclamações de financeiro, TI ou suprimentos), abre-se um Relatório de Análise de Anomalia, indicando-se o nome do novo responsável pelo tratamento. Esta ação é exclusiva do coordenador da área.

As tabelas com a descrição de cada etapa e campos estão descritas de forma detalhada no Anexo – tabela 20, as Reclamações de Produto e a tabela 21, as Reclamações de Serviço.

Na sequência, segue o resumo por etapa de cada fase do registro e o número de campos a serem preenchidos em cada etapa.

RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS	
SISTEMA ATUAL (com uma estrutura no módulo RC e outra associada (a qual não será computada no estudo). Itens:	Campos p/ preenchim.
1. Registro da Reclamação	15
Dados de Abertura do Registro:	5
Dados do Cliente:	5
Dados da Reclamação:	3
Rastreabilidade	2
2. Tratamento da Reclamação	27
Informações Complementares	2
Rastreabilidade	12
Ações Imediatas	3
Plano de Ação	10
3. Avaliação do Plano de Ação	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	46
Campos a serem preenchidos pelo SAC	15
Campos a serem preenchidos pelo Usuário	31

Tabela 9: Tabela com a descrição dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de produto.

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS	
SISTEMA ATUAL (com uma estrutura de tratamento da reclamação) Itens:	Campos p/ preenchim.
1. Registro da Reclamação	15
Dados de Abertura do Registro:	5
Dados do Cliente:	5
Dados da Reclamação:	3
Rastreabilidade	2
2. Tratamento da Reclamação	21
Informações Complementares	2
Rastreabilidade	6
Ações Imediatas	3
Plano de Ação	10
3. Avaliação do Plano de Ação	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	40
Campos a serem preenchidos pelo SAC	15
Campos a serem preenchidos pelo Usuário	25

Tabela 10: Tabela com a descrição dos itens e campos de preenchimento obrigatório para reclamações de serviço.

3.4. Principais Problemas do Sistema Atual

O sistema de Gerenciamento das Reclamações é de complexo preenchimento. É um sistema que, após a implantação, verificou-se ineficiente quanto ao objetivo principal: definição das causas reais, para a correção da anomalia e melhoria contínua.

De complexo preenchimento, pois é necessário, da abertura à conclusão do registro, o preenchimento de 40 a 46 etapas.

Ineficiente quanto à identificação da causa, pois, como descrito no detalhamento do sistema anteriormente apresentado, este contempla um plano de ação (5W 1H), mas a análise da anomalia é superficial, não possuindo uma metodologia adequada de análise para a identificação da causa principal.

Os planos de ação são elaborados com ações imediatas, para a resolução do problema de forma emergencial, mas não definitiva. Por exemplo: o cliente reclama do atraso de entrega e na elaboração do plano de ação, este contempla o atendimento imediato ao cliente, mas não analisa de forma adequada, o que gerou este atraso, como por exemplo, algum procedimento incorreto por parte dos funcionários da expedição, ou problemas com a replicação dos pedidos para o sistema da logística, ou até mesmo um equipamento quebrado na fábrica ou Centro de Distribuição.

Para a utilização do sistema atual de tratamento das reclamações, faz-se necessário o treinamento intenso e constante das equipes, principalmente dos funcionários da ponta³, pela maior rotatividade destes.

³ Denominam-se funcionários da ponta, as pessoas responsáveis pelas Unidades filiais, como os Centros de Distribuição (CD) e vendas externas.

Em função destes fatores, muitos erros ocorreram no preenchimento do sistema atual durante este período (desde a implantação do sistema até os dias atuais).

Quando implantado, em setembro de 2004, o treinamento estendeu-se em área nacional, abrangendo as áreas comercial, logística, industrial, TI, financeira e suprimentos.

Abaixo a quantidade de questionamentos sobre dúvidas do sistema (treinamentos) e erros no processo, que demandaram esforços das equipes de replicação dos treinamentos e SAC.

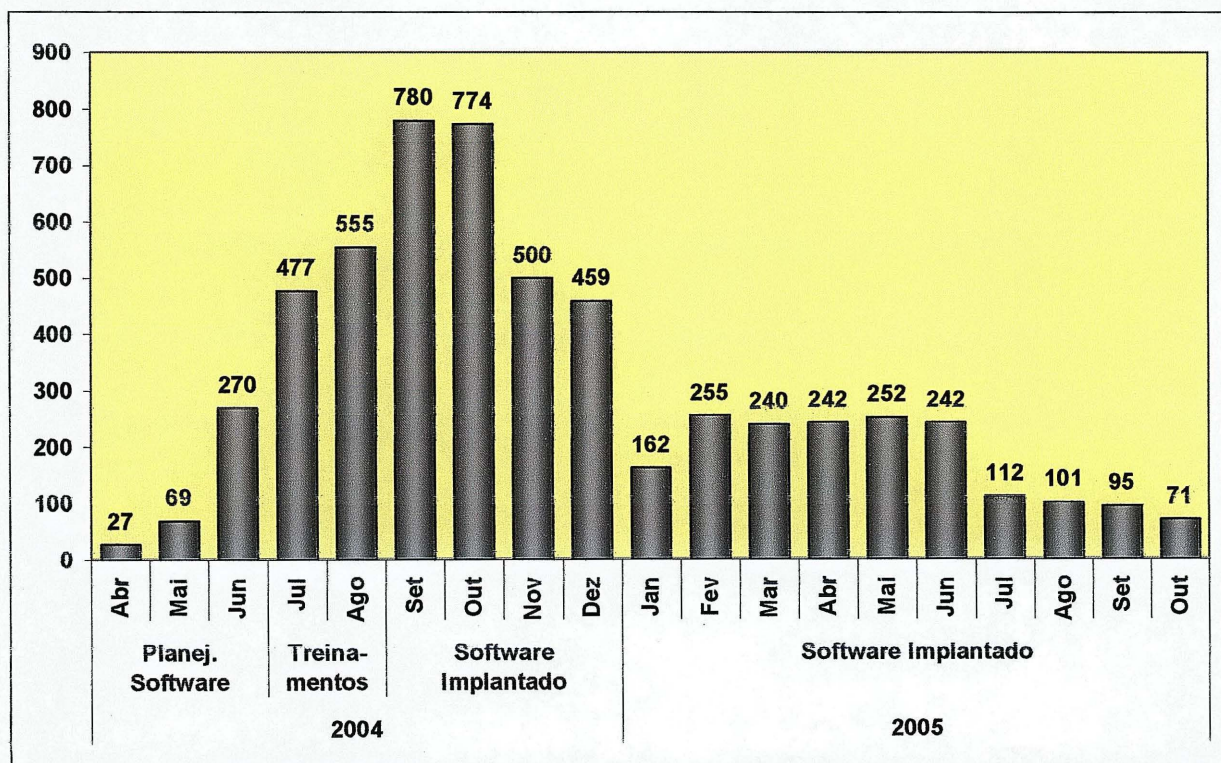


Figura 5. Apresentação de números de questionamentos feitos pelas diversas áreas da empresa sobre o preenchimento do software, através de contato eletrônico (e-mail) e telefônico.

No primeiro estágio, de planejamento do software, os questionamentos das áreas auxiliaram no desenvolvimento do sistema.

O mês de junho de 2004 foi destinado aos testes do sistema.

Nos meses de julho e agosto de 2004, os treinamentos do software foram feitos a nível nacional.

A partir de setembro de 2004, com o sistema em produção, os questionamentos aumentaram nos primeiros meses e a partir de dezembro de 2004, passaram a ser solicitações de correções de erros de preenchimento do sistema, em função da rotatividade das equipes e alteração de responsáveis, em função dos deslocamentos, transferências ou demissões.

Ressalta-se nesta situação, o fato das reclamações serem enviadas a pessoas e não às áreas, mas existem situações como férias, demissões, transferências, promoções, viagens a trabalho, etc, que atrasam os tratamentos das reclamações e também geram constantes solicitações de alterações dos responsáveis.

Outro fator de extrema importância, ainda no que se refere a preenchimentos incorretos, no item 3.3.3.1.6 anteriormente apresentado, sobre a avaliação do plano de ação da reclamação, feita pelo coordenador, existe a possibilidade de abrir outro documento em associação ao primeiro (RA), para ser enviado a outra área, quando a primeira não é responsável pela causa principal. Este procedimento é constantemente desprezado pelos coordenadores, que não redirecionam a reclamação para o correto tratamento da anomalia.

A área comercial possui um fator que restringe à correta utilização do sistema. A equipe de vendas externas possui “palm top” e os equipamentos não disponibilizam a intranet à equipe, impossibilitando a utilização do sistema de atendimento a reclamações de clientes.

Foi feito um estudo sobre o tempo de preenchimento do sistema, considerando uma amostra de 30 coletas por região. Considerando horários

diferenciados (manhã e tarde) e em dias diferenciados (início, meio e fim da semana e mês), constatou-se:

Setor	Descrição	Região (minutos) valores médios, com o preenchimento sem interrupção			
		Nordeste	Centro-Norte	Sudeste	Sul (*)
SAC Nacional (Curitiba-PR)	Abertura do Registro	-	-	-	1,7
	Responsável pelo Atendimento	-	-	-	3,2
	Avaliação	-	-	-	0,7
CAC (Curitiba-PR, Recife-PE, Sobradinho-DF e São Paulo-SP)	Abertura do Registro	3,2	4,2	2,3	1,7
	Responsável pelo Atendimento	9,7	11,3	6,6	3,2
	Avaliação	2,9	3,0	2,1	0,7
Vendas Externas (utilização da intranet nas unidades fabris ou Centros de Distribuição)	Abertura do Registro	7,0	9,2	5,1	4,0
	Responsável pelo Atendimento	17,5	-	12,5	6,1
	Avaliação	6,7	7,8	4,6	1,9

Tabela 11: Dados coletados com uma amostra de 120 coletas no total. Considerando horários diferenciados em dias diferenciados.

(*) Na região Sul, a Votorantim Cimentos centraliza vários serviços nacionais, como o SAC e TI, e devido a TI estar lotada nesta região, com os servidores mais próximos, os tempos de acesso e preenchimento do sistema, é mais rápido.

As regiões com maior dificuldade de acesso ao sistema foram o Centro-Norte e o Nordeste, tanto da área de vendas externas, quanto a CAC.

O sistema também possui restrições, pois não possui interface com o sistema comercial, ou seja, todas as informações sobre o cliente como: razão social, código do cliente, contato, endereço, cidade, estado, telefone e segmentação comercial, são campos de preenchimento manual.

Com esta análise, verificou-se a inviabilidade de abertura de registros pela área de vendas através das bases (unidades fabris e Centros de Distribuição). Considerando que a equipe de vendas externas, fica na base somente um dia na semana, para reuniões e outras atividades da rotina, tornou-se inviável para a área de vendas assimilar mais esta tarefa.

A CAC com o objetivo de vendas receptivas e ativas, não comportava mais esta tarefa, onde a manifestação da reclamação ocupa um tempo maior de atendimento que a captação de pedidos e também os registros para as regiões Nordeste, Centro-Norte e Sudeste, também demandam maior tempo.

Como o SAC está na mesma regional do servidor do sistema, esta área apresentou um tempo menor para o registro, e por estar direcionado a esta tarefa (satisfação do cliente), absorveu a captação das reclamações a nível nacional.



Figura 6: Gráfico com os percentuais de registros feitos pelos setores, no período de setembro de 2004 a outubro de 2005.

O fato de que o SAC esteja centralizando os registros de reclamações não significa que os outros setores não recebam reclamações.

Tanto no caso da CAC quanto de vendas externas, quando recebem as reclamações, estes colaboradores orientam os clientes a entrarem em contato com o SAC, mas o registro nem sempre é feito, pois os clientes não retornam as ligações. Considerando também que se as reclamações são captadas pela CAC ou vendas externas, estas nem sempre abrem os registros ou redirecionam as informações para que o SAC efetue o registro, ou seja, muitos registros de reclamações são “perdidos”, não gerando estatística e acabando por não auxiliar no processo de melhoria contínua dos serviços e produtos.

Outro fator muito importante que foi considerado, foi o tempo de tratamento das reclamações. Abaixo, gráficos com os tempos dos tratamentos das reclamações e reclamações por área.

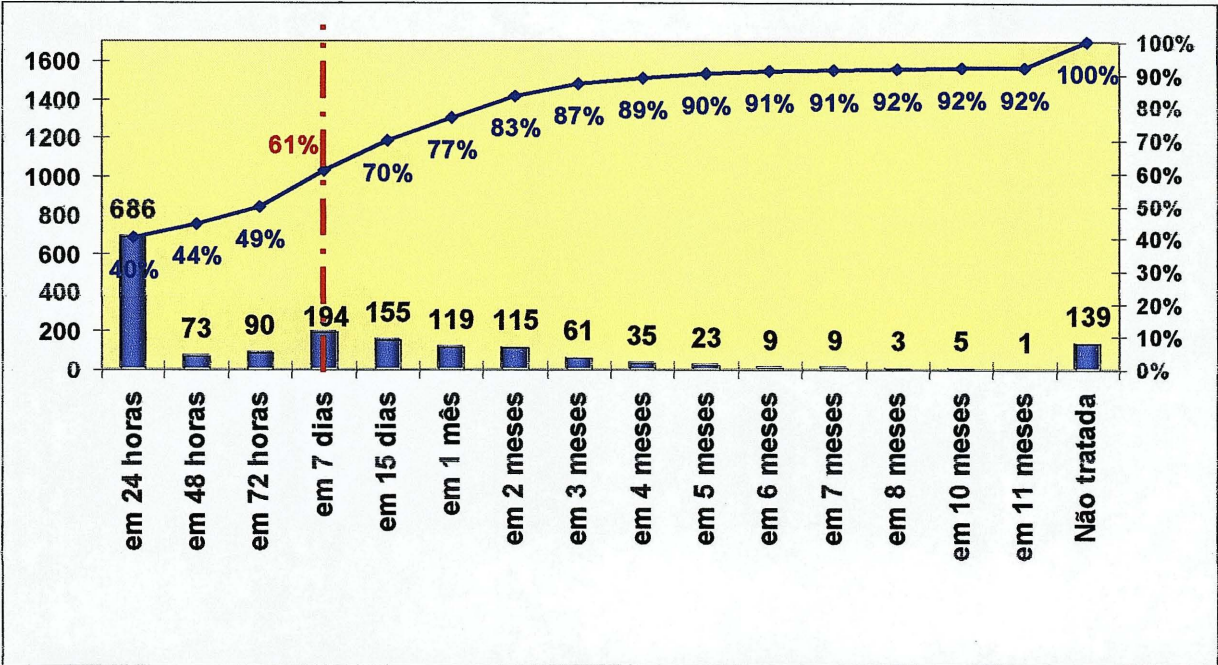


Figura 7: Pareto sobre o tempo de tratamento das reclamações de acordo com os registros no sistema GA – RC.

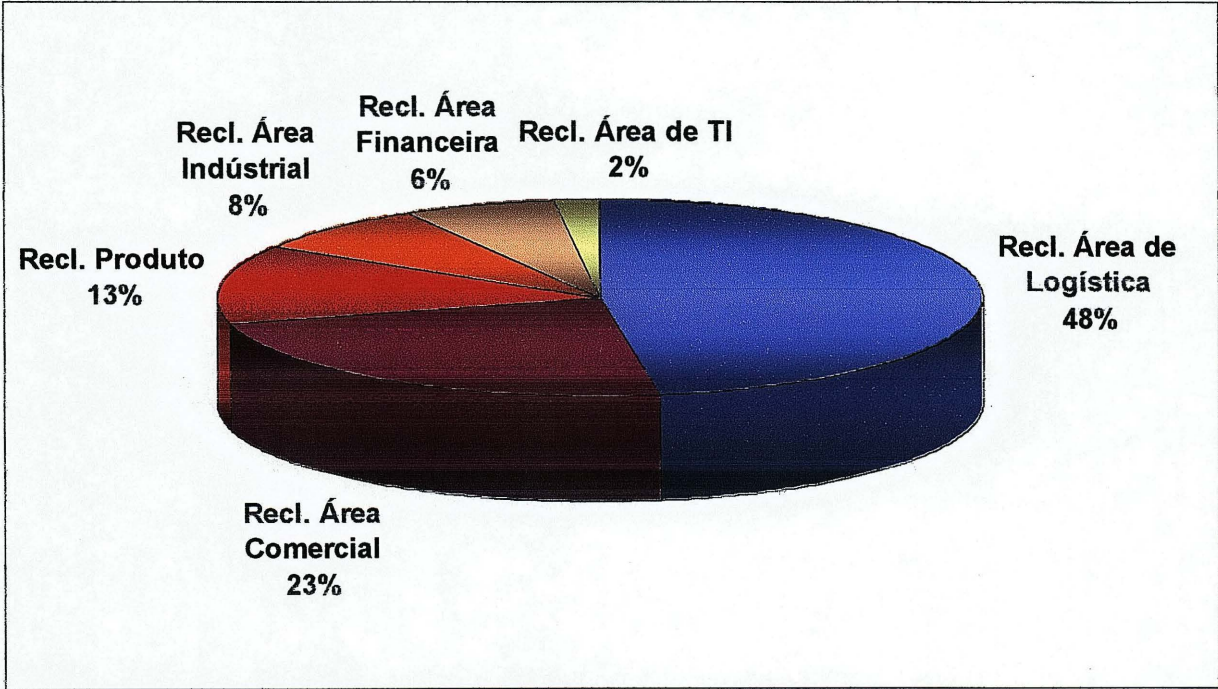


Figura 8: Percentual das Reclamações registradas no sistema GA – RC, por área.

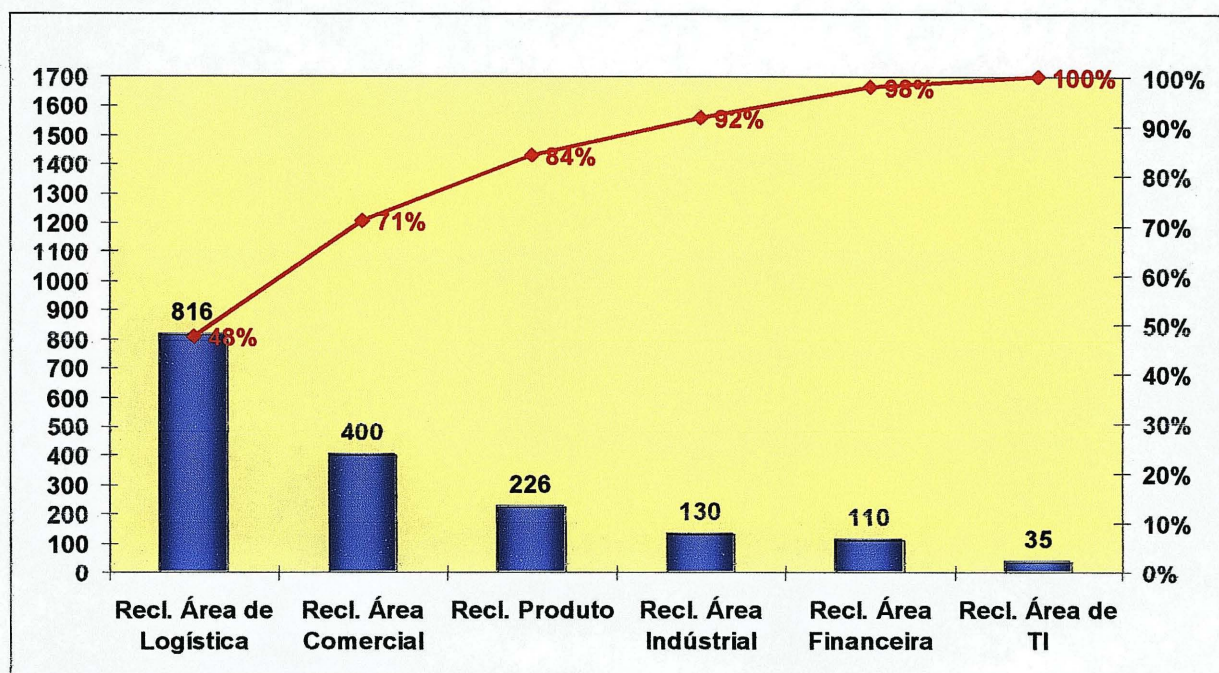


Figura 9: Pareto das Reclamações por Área.

A figura 7 mostra que as reclamações tratadas com um tempo de até uma semana, correspondem a 61% dos registros, o que é positivo, mas está longe do ideal.

Problemas com as áreas de logística, industrial, TI, financeiro e comercial incidem diretamente nos processos de vendas, que podem impossibilitar que estes processos se concluem, e por isso a importância do tratamento em caráter de urgência, para que o problema não impeça ou prejudique o processo de venda do material, perda da fidelidade do cliente, perda de market-share, desgaste da imagem entre outros problemas.

As reclamações sobre produtos, normalmente no pós-venda, geram um tempo maior para os tratamentos, em função da necessidade de realização de testes em laboratórios próprios, terceirizados ou consultorias, o que pode ultrapassar a um mês para a elaboração dos laudos conclusivos e retorno ao cliente. Estas reclamações corresponderiam a 13% das reclamações necessitarem mais de 30 dias para o tratamento, o que não acontece atualmente.

Isto sugere um valor aproximado a 87% das reclamações serem tratadas com ações imediatas em tempo inferior a sete dias.

Pela figura 9, verifica-se que 71% das reclamações são enviadas para a área de logística e área comercial, e em função da dificuldade de treinamento e constantes erros no preenchimento do documento, como relatado anteriormente, as análises das causas e quando necessário o re-direcionamento a outras áreas ficam comprometidos.

Para o controle e acompanhamento das ações sugeridas pelas áreas para o tratamento das reclamações, a atuação da equipe de Satisfação do Cliente (SAC) fica restrita à abertura da reclamação, monitoramento do tratamento das mesmas e geração de relatórios para a diretoria, o que é uma atuação inexpressiva, pois não há o acompanhamento do assunto por completo e nem aprofundamento da análise das causas.

Outro agravante é que quando se faz necessário à abertura de um Registro de Anomalia (RA) associada a uma RC, este novo documento sai da responsabilidade do SAC e passam a ser de responsabilidade da área VCBS (Votorantim Cimentos Business System), que fará as devidas cobranças sob forma de auditoria e não semanal ou mensal como ocorre no tratamento das reclamações normais (considerando que este sistema também sofre auditorias internas e externas, de acordo com o cronograma do VCBS). Isto dificulta o correto tratamento da causa do problema, facilitando a reincidências.

4. PROPOSTA

Com a implantação e utilização do sistema atual, foram levantados alguns pontos de melhoria, onde estas alterações são de suma importância para a credibilidade do sistema entre os usuários.

Estas necessidades não sugerem uma atualização ou correções do software, mas uma mudança de todo o fluxo do sistema.

Visando atender às solicitações das áreas, alguns pontos foram premissas básicas para o planejamento e desenvolvimento da metodologia do tratamento das reclamações.

- Quando envolver duas áreas, o processo deve ser único, sem a necessidade de abertura de um novo documento associado;
- Possibilidade de re-envio para outros colaboradores (subordinados) para que estes façam o tratamento da reclamação;
- O avaliador ser avisado antes da reclamação ser enviada para quem tratará a reclamação, ou simultaneamente a esta;
- Possibilitar o não “aceite” da reclamação, em função de equívoco no envio que ocasionam o envio para áreas que não são responsáveis pela anomalia;
- A quantidade de campos obrigatórios deve ser otimizada;
- Possibilitar a parada do tratamento quando a reclamação não proceder de forma evidente, sem a necessidade do tratamento completo da ocorrência.

Para o SAC, alguns pontos foram considerados:

- Necessidade de aprofundar as análises das causas para a detecção da anomalia principal ou primeira que gerou a insatisfação do cliente;

- Participação em todo o processo, interagindo com os usuários;
- Possibilitar a revisão do documento com possibilidade de alteração dos campos preenchidos incorretamente de forma a não distorcer as estatísticas.

Essas melhorias visam adequar o software para sua ideal utilização na Votorantim Cimentos no atendimento de Reclamações de Clientes, atendendo a norma ISO 9001, versão 2000.

4.1. Definição da Nova Sistemática de Gerenciamento das Reclamações de Clientes e Consumidores

O principal fator considerado para o desenvolvimento do novo sistema de tratamento de reclamações de cliente, foi à criação de papéis de facilitadores da qualidade por área e por regional, que estarão centralizando as reclamações possibilitando maior controle dos tratamentos e ações propostas.

Anteriormente o coordenador era notificado da reclamação somente após o tratamento, mas se a reclamação não fosse tratada pelo responsável, o coordenador não tinha conhecimento. Este procedimento também evita que, quando os funcionários estiverem em férias, os tratamentos das reclamações não fiquem paradas.

No primeiro semestre de 2005, foi aprovado, pela diretoria comercial, a unificação das Centrais Regionais de Atendimento Comercial, onde a base operacional escolhida foi Curitiba.

No terceiro trimestre de 2005 foram unificadas as Centrais das regiões Sul e Sudeste. No último trimestre de 2005, foram incluídas no processo de centralização, as Centrais das regiões Nordeste e Centro-Norte.

Com estas alterações na estrutura comercial, a proximidade da Central de Atendimento ao Cliente - CAC Nacional com a área de TI e servidores do sistema, agilizará o processo de encaminhamento das Reclamações de Clientes.

Os telefones dos atendimentos serão modificados. A partir de março de 2006, a Central de Atendimento ao Cliente – Nacional (CAC) e o SAC, possuirão um único telefone 0800, onde as ligações serão redirecionadas por um sistema de

URA (Unidade de Resposta Audível), que fornecerá através de um sistema de atendimento automático, informações por voz digitalizada, sobre o canal de comunicação que ele deseja, podendo ser: pedidos, carregamentos, reclamações, informações técnicas sobre os produtos e informações gerais.

Os canais de atendimento do SAC serão: reclamações, informações técnicas e informações gerais. Este procedimento orienta o cliente que por muitas vezes liga na CAC para reclamar (pois é o telefone no qual faz contato diário ou semanal para compras) e acabam não ligando novamente para o SAC ou então a CAC não repassa a insatisfação do cliente para o SAC.

Existirão casos, onde as reclamações ainda serão captadas pela CAC durante uma ligação de pedidos. Para atender a esta necessidade, será vinculada ao Outlook Express (ferramenta da intranet utilizada pelos atendentes), uma tela de registro rápido da insatisfação, a qual será enviada para o SAC, para que este finalize o registro da reclamação através do sistema apropriado (Gerenciamento de Anomalias).

O mesmo recurso será utilizado pela área de vendas externas, pois o Outlook Express foi disponibilizado para o Palm Top dos vendedores, sendo viável, em função do registro da reclamação ser rápido, com poucos itens para preenchimento.

Segue exemplo de tela:

Cód. Cliente:	10102	ENVIAR PARA O SAC
Contato:	Cláudio	
Área:	RCL - Reclamação Logística	
Empresa:	CIMENTO TOCANTINS	
Fábrica/CA/CT/CD:	SOBRADINHO	
Descrição do Problema e Solicitação do Cliente	Atraso de entrega. NF 0000000 Informações adicionais, se possível	

Figura 10. Tela ilustrativa do formulário no Outlook, do envio da reclamação para o SAC.

Os registros das reclamações serão centralizados no SAC, para maior acompanhamento e controle das ações, retornos aos clientes e por estar focado aos objetivos do serviço.

Na sequência, o esquema para o tratamento das Reclamações de Clientes:

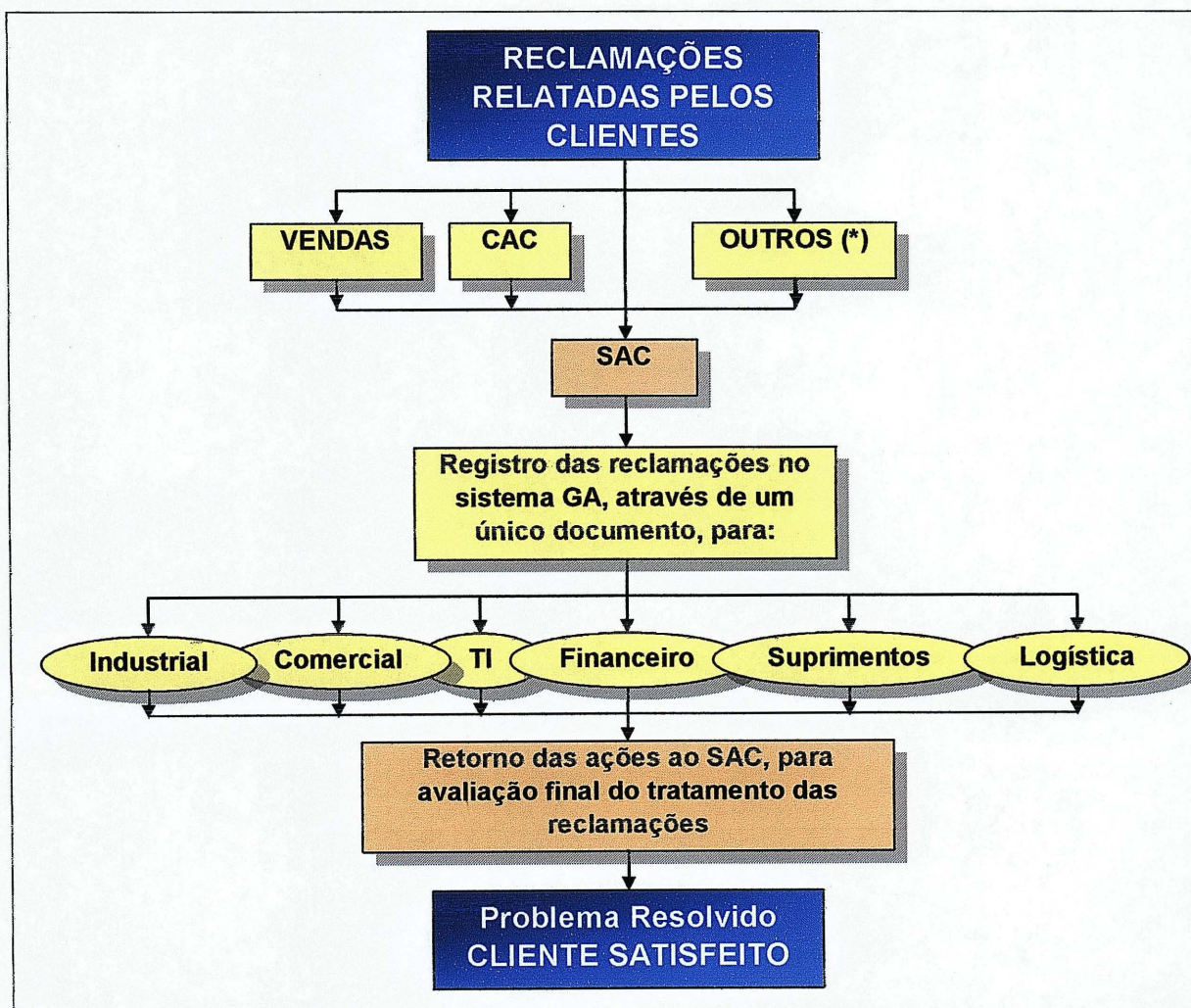


Figura 11: Esquema Proposto de tratamento das Reclamações de Clientes.

O sistema proposto possibilita interatividade entre os responsáveis pelos tratamentos das reclamações e o SAC, possibilitando correções e re-envios das reclamações, até no encerramento da reclamação, onde o SAC terá que fazer uma revisão final, para verificação do tratamento das reclamações (sobre as causas identificadas e possíveis envolvimento de outras áreas).

Desta forma, caso ocorram erros no tratamento, estes poderão ser corrigidos, ou então, caso o tratamento não atinja a profundidade necessária para levantamento da causa principal, o registro retornará à área para aprofundamento da análise.

Este procedimento facilitará o treinamento dos colaboradores, pois se este fizer o preenchimento incorreto, o registro retornará para que ele aprofunde a análise.

Vários campos sobre análise da causa estão presentes no sistema proposto, inclusive uma árvore de causas detectadas, o que facilitará que a cada finalização do processo de tratamento, estas informações gerem estatísticas.

Fluxograma do Sistema Proposto:

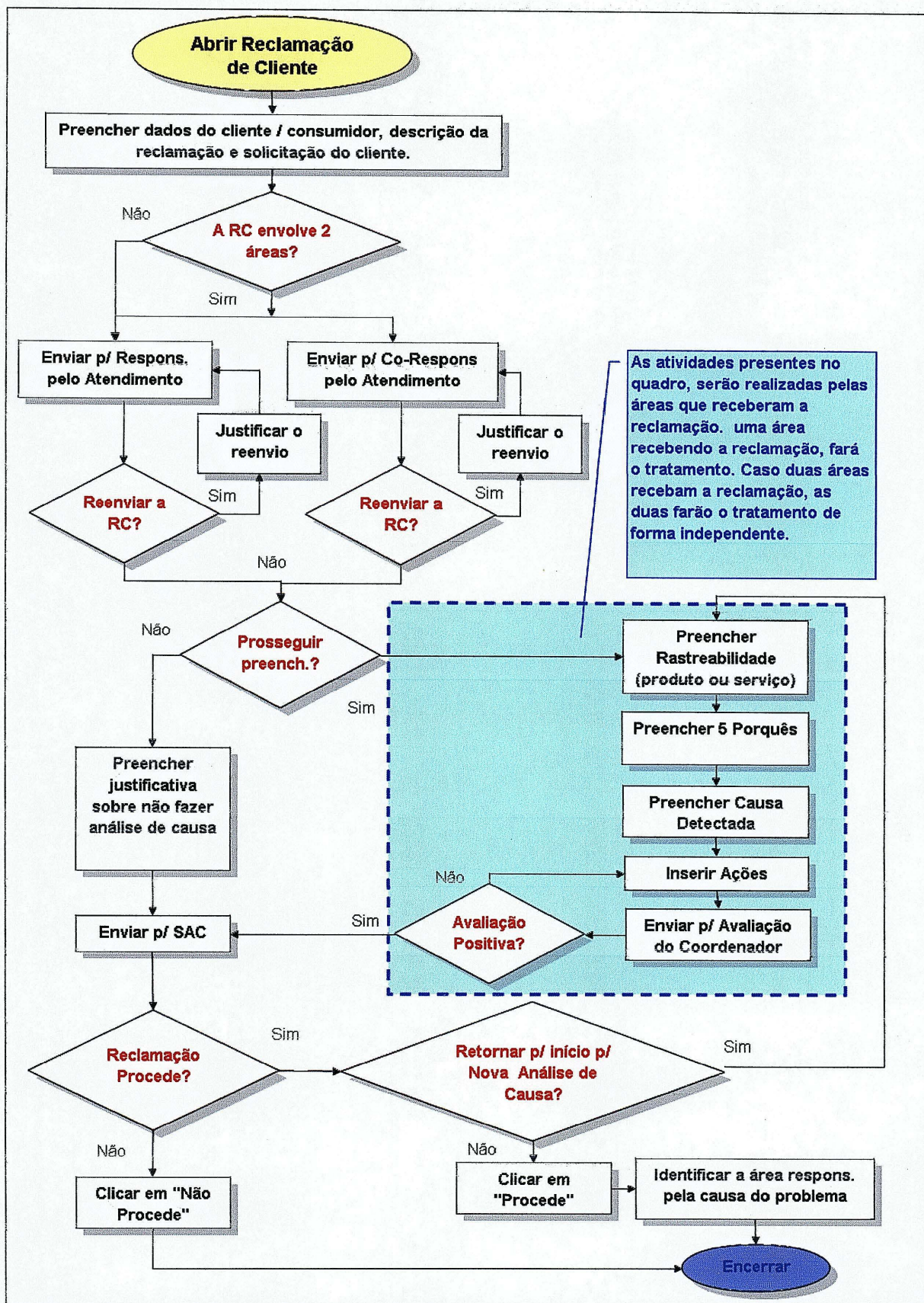


Figura 12: Fluxograma Proposto para o sistema de atendimento a Reclamações, parte integrante do sistema corporativo de Gerenciamento de Anomalia.

4.2. Descrição do Sistema Proposto

4.2.1. Definição dos Atores que participarão do processo de tratamento da reclamação.

As reclamações de clientes serão captadas pela equipe do SAC.

Desta forma tem-se os seguintes atores:

Receptor da Reclamação:

Estará habilitada a equipe do SAC, onde exercerá os papéis:

- registradores das reclamações;
- designadores de responsabilidades, pois estarão enviando as reclamações aos facilitadores da qualidade das áreas e regionais, para o tratamento das reclamações.

Responsável pelo Atendimento:

O referido papel será representado pelos facilitadores da qualidade por áreas e por regionais, e exercerão os seguintes papéis:

- designador de responsabilidade, caso ele re-encaminhe a outra pessoa de sua equipe;
- Avaliador da reclamação quanto a sua procedência e quanto à conformidade desta reclamação com suas responsabilidades;
- Avaliador das causas levantadas e ações sugeridas pelo Responsável pelo Atendimento 2 (quando ele tiver re-encaminhado o tratamento da reclamação);

- Executor do tratamento efetivo da reclamação, abrangendo ações imediatas, cinco porquês, identificação das causas e ações complementares, caso o Responsável pelo atendimento não tenha re-enviado a reclamação para um subordinado.

Os colaboradores que serão cadastrados no sistema como facilitadores da qualidade, serão:

- 4 facilitadores de Logística (um para cada região: Nordeste, Centro-Norte, Sudeste e Sul);
- 4 facilitadores de Assistência Técnica (um para cada região: Nordeste, Centro-Norte, Sudeste e Sul);
- 4 facilitadores Comerciais (um para cada região: Nordeste, Centro-Norte, Sudeste e Sul);
- 1 facilitador Financeiro (pois é uma área centralizada);
- 1 facilitador Suprimentos (pois é uma área centralizada);
- 1 facilitador Central de Vendas – CAC Nacional;
- 19 Facilitadores industriais por Fábrica:
 - Região Nordeste: CIMESA (SE), CIPASA (PB) e Cearense (CE);
 - Região Centro-Norte: Sobradinho (DF), Corumbá (MS) e Nobres (MT);
 - Região Sudeste: Itaú de Minas (MG), Itapeva (SP), Barueri (SP), Salto de Pirapora (SP), Santa Helena (SP), Cubatão (SP), Irajá (RJ), Rio Negro (RJ) e Volta Redonda (RJ);
 - Região Sul: Rio Branco do Sul (PR), Itajaí (SC), Esteio (RS), Pinheiro Machado (RS).

Estes facilitadores serão cadastrados no sistema, com os papéis a que serão designados (Responsável e Co-Responsável pelo Atendimento) e haverá

a necessidade de constante manutenção destes papéis. Caso um destes colaboradores saia da função de facilitador, o mesmo deverá ser retirado deste papel e outro colaborador será habilitado para representar este papel.

Co-Responsável pelo Atendimento:

Este papel terá o mesmo conceito do Responsável pelo Atendimento, sendo que será designado sempre que a reclamação envolver duas áreas distintas, caso contrário, a reclamação será encaminhada somente para o Responsável pelo Atendimento.

Responsável pelo Atendimento 2:

A estrutura atual trabalha com facilitadores das áreas, mas segundo levantamento das necessidades, o re-envio desta reclamação para pessoas da divisão destes facilitadores, subordinados a estes é de extrema importância.

Assim sendo, foi implementada ao sistema, a possibilidade de re-envio da reclamação para serem tratadas efetivamente por outras pessoas da equipe destes facilitadores, caso estes não façam a opção por tratá-las diretamente.

Exemplificando: a reclamação é enviada para o facilitador da fábrica de Esteio (RS), mas não necessariamente ele estará tratando a reclamação. Por conhecer a divisão e a equipe de colaboradores, ele pode designar pessoas da mesma divisão. Se o problema ocorreu na ensacadeira, ele pode designar o responsável por este setor; ocorrendo o problema na paletizadora, ele enviará para esta divisão. Isto facilitará o controle pelas áreas, pois terá um facilitar da qualidade que estará monitorando todo o processo de tratamento da reclamação, mas não necessariamente tratando-a.

O papel exercido por estes colaboradores, será basicamente:

- Executor do tratamento efetivo da reclamação, abrangendo ações imediatas, cinco porquês, identificação das causas e ações complementares.

Co-Responsável pelo Atendimento 2:

Acompanha o mesmo raciocínio do Responsável pelo Atendimento 2, apresentado no item anterior.

Vale ressaltar que o re-envio é feito para a equipe da mesma divisão, sem a necessidade de habilitar os colaboradores nos papéis mencionados na descrição do Responsável e Co-Responsável pelo Atendimento. Isto facilita a manutenção do sistema, pois os administradores do sistema⁴ não necessitam revisar periodicamente todos os colaboradores que estarão tratando da reclamação, somente os facilitadores, procedimento anteriormente descrito.

Avaliador SAC:

O Avaliador SAC é o responsável por fazer “caminhar” o processo por todas as etapas do tratamento. É o papel ocupado por colaboradores do SAC, que tem por objetivo monitorar, acompanhar, treinar os colaboradores e revisar o tratamento da reclamação para o correto preenchimento do documento e solução dos problemas.

O papel do Avaliador SAC abrange:

⁴ Administradores do Sistema são pessoas ou uma determinada área que estará habilitada a fazer a manutenção do sistema, com alteração de papéis, cadastramento de colaboradores, autorização de utilização do sistema, bem como alterações de preenchimento dos documentos, quando preenchidos incorretamente. Este papel será representado pelo SAC, no módulo RC.

- Re-encaminhar as reclamações para outras áreas e facilitadores, quando o Responsável ou Co-responsável pelo Atendimento, recusam o tratamento da reclamação;
- Encerrar as reclamações Não Procedentes, após leitura das justificativas, finalizando o processo com a conclusão de Não Procedente e evitando o preenchimento completo do documento;
- Revisar os encerramentos das reclamações. Neste momento, o Avaliador SAC avaliará o tratamento que foi dado e com base nos conceitos de Identificação da Causa e Melhoria Contínua (PDCA), poderá solicitar aprofundamento do tratamento, caso este tenha ficado com análise superficial.

4.2.2. Descrição do registro da reclamação:

4.2.2.1. Registro da Reclamação.

A tela de registro da reclamação é composta dos seguintes campos:

- a. Data de abertura: preenchimento automático com a data atual, tendo a possibilidade de alteração, nunca data futura;
- b. Receptor: campo de preenchimento automático – colaborador que está fazendo o registro da reclamação;
- c. Tipo: identificar se a reclamação é de produto ou serviço. Este campo definirá se haverá campos de rastreabilidade de produto ou não, na seqüência do preenchimento do tratamento da reclamação;
- d. Código de Cliente: campo não obrigatório que permite a identificação do cliente que estará registrando a reclamação.

Caso ocorra o preenchimento do código (para clientes), o sistema fará o filtro do cliente automaticamente, buscando informações no sistema comercial para os itens abaixo. Caso seja uma reclamação de consumidor e não tenha código, o sistema vai liberar o preenchimento dos campos abaixo:

- e. Razão Social: campo obrigatório (quando cliente), que será automaticamente preenchido se o reclamante, através do preenchimento do código;
- f. Endereço: campo obrigatório (para cliente e consumidor), que será automaticamente preenchido se o reclamante for cliente, através do preenchimento do código, mas este campo pode ser alterado de acordo com a necessidade da reclamação. Ex: se o cliente é uma construtora, o sistema fará o preenchimento do

endereço da construtora, mas o problema pode ter ocorrido em uma obra específica e existe a necessidade de preenchimento do endereço da obra;

g. Cidade: campo obrigatório (para cliente e consumidor), que será automaticamente preenchido se o reclamante for cliente, através do preenchimento do código, podendo ser alterado como o item anterior;

h. UF: campo obrigatório (para cliente e consumidor), que será automaticamente preenchido se o reclamante for cliente, através do preenchimento do código, também acompanhando as definições do item anterior;

i. Segmento do cliente: campo obrigatório (para cliente e consumidor), que será automaticamente preenchido se o reclamante for cliente, através do preenchimento do código – revendedor, consumidor industrial, consumidor final, concreteira, construtora, etc.

Os dois campos a seguir, são de preenchimento manual.

j. Telefone: campo obrigatório (para cliente e consumidor);

k. Contato: campo obrigatório (para cliente e consumidor), identificando a pessoa que está fazendo o registro da reclamação;

l. Histórico: campo de preenchimento automático para clientes, caso este já tenha feito registro de reclamação no sistema GA. A busca será feita pelo código de cliente no banco de dados do sistema. Isto facilitará a verificação se o cliente possui reincidência ou a verificação e consulta das reclamações já registradas.

A seguir, campos de classificação e descrição da reclamação:

m. Grupo: campo obrigatório onde será feita a seleção se é uma Reclamações de Produtos, Reclamações Industriais, Reclamações de Logística, Reclamações Comerciais, Reclamações Financeiras ou Reclamações de Sistemas;

- n. Sub-Grupo: campo obrigatório onde estaremos selecionando se é uma reclamação de cimento, argamassa, carregamento, entrega, atendimento, protesto, bloqueio, crédito, etc. Este item tem um filtro de acordo com o grupo da reclamação;
- o. Ocorrência: campo obrigatório. Este item tem um filtro de acordo com o subgrupo da reclamação;
- p. Descrição do Problema e Solicitação do Cliente: campo obrigatório para esclarecer os motivos da insatisfação do cliente / consumidor.

Na seqüência, os campos de designação do responsável pelo tratamento da reclamação.

- q. Região (de atendimento comercial a que pertence o cliente / consumidor): campo obrigatório;
- r. Responsável pelo Atendimento: campo obrigatório sobre quem estará tratando o assunto;
- s. Empresa: campo não obrigatório, pois no momento do registro, pode ocorrer de não conseguirmos identificar de imediato a empresa, principalmente se o assunto é produto. Nesta ocasião, o sistema deve permitir o preenchimento por parte do co-responsável após o primeiro envio. Caso a reclamação seja redirecionada a um novo co-responsável, ainda assim permitir o preenchimento deste campo;
- t. Filial: campo não obrigatório, pois no momento do registro, pode ocorrer de não conseguirmos identificar de imediato a empresa, principalmente se o assunto é produto, conforme item anterior;
- u. Co-responsável: campo opcional, caso tenha a necessidade de envolver mais de uma área, como nas reclamações de produto (comercial e industrial) ou então industrial e logística, financeiro e TI, etc. Para o preenchimento deste campo, será necessário o preenchimento da Empresa e Filial a qual faz parte este facilitador.

Na sequência, segue exemplo de tela:

Nova	Registrada	Análise	Causa Detectada	Avaliação	Revisão SAC	Aguard. Encerramento	Validação	Encerrada	Cancelada
Data Abertura		automático		Receptor		automático			
Natureza da Reclamação		<input type="radio"/> Produto <input type="radio"/> Serviço							
Cód. Cliente	manual	Endereço	automático						
Contato:	manual	* Cidade	automático						
Telefone:	manual	* UF do cliente	automático						
Razão Social	automático	* Segmento:	automático						
Histórico das Reclamações do Cliente		<input type="radio"/> Visualizar							
Grupo:	manual	*							
Subgrupo:	manual	*							
Ocorrência:	manual	*							
Descrição do Problema e Solicitação do Cliente	manual								*
Região:	manual	*							
Responsável	manual	*							
Empresa	manual	Filial	manual						
Co-responsável	manual								

REGISTRAR

GRAVAR

CANCELAR

Figura 13: Tela ilustrativa de registro de reclamação de clientes / consumidores do sistema proposto.

As reclamações iniciarão no estado “Nova” e passarão para o estado “Registrada” a partir do momento que entra no banco de dados do Sistema, como pode ser visualizado no campo superior da tela apresentada na figura 13.

A partir do registro da abertura da ocorrência, os envolvidos, Responsável pelo Atendimento e / ou Co-Responsável serão notificados por e-mail automático do sistema.

4.2.2.2. Aceite / Recusa ou reenvio da Reclamação

O Responsável ou Co-Responsável pelo atendimento pode fazer uma avaliação rápida da reclamação e identificar de imediato que a reclamação não pertence à sua área. Isto ocorre com frequência, pois diversos assuntos principalmente entre áreas – industrial / logística nas fábricas - TI / financeiro -

possuem assuntos de interface, que em um primeiro momento, o receptor da reclamação não possui ferramentas para identificar a área exata da ocorrência da anomalia.

O sistema permite que os designados para o tratamento da reclamação recusem a mesma, mediante justificativa da recusa, orientando o SAC sobre a área responsável pela anomalia.

Exemplificando, o cliente reclamou que um de seus pagamentos não foi processado a baixa no sistema financeiro, constando como não pago no cadastro do cliente, o que gera bloqueio de venda. O SAC envia o registro para o financeiro, que de imediato identifica um problema ocorrido com a área de TI que não gerou as replicações das baixas por um período já conhecido. A área financeira recusa a reclamação justificando que o problema ocorreu com as replicações de TI.

Desta forma o Avaliador SAC pode definir o novo Responsável ou Co-Responsável pelo atendimento, sendo que os colaboradores que fizeram a recusa e a justificativa ficam armazenados no histórico da reclamação.

A Não Procedência da reclamação é outra opção que será dada ao Responsável ou Co-Responsável da reclamação. Existem confusões por parte dos clientes e consumidores que reclamam dos nossos preços sendo que estão inativos conosco há vários meses, ou então uma reclamação de produto, onde se constata pela nota fiscal que o produto é da concorrência, etc. Neste caso, também se faz necessário à justificativa.

Outra possibilidade é do Responsável e / ou Co-Responsável estarem aceitando a reclamação, e optarem pelo re-envio da reclamação para seus subordinados. Neste caso, o Responsável e / ou Co-responsável estarão assimilando a função de avaliador das ações inseridas por seus subordinados.

Segue exemplo de tela:

Nova Registrada Análise Causa Detectada Avaliação Revisão SAC Aguard. Encerramento Validação Encerrada Cancelada			
Data Abertura		automático	
Receptor		automático	
Natureza da Reclamação <input type="radio"/> Produto <input type="radio"/> Serviço			
Cód. Cliente	manual	Endereço	automático
Contato:	manual	Cidade	automático
Telefone:	manual	UF do cliente	automático
Razão Social	automático	Segmento:	automático
Histórico das Reclamações do Cliente <input checked="" type="radio"/> Visualizar			
Nº da RC	Ocorrência	Causa Detectada	Estado da Reclamação
Grupo:	manual		
Subgrupo:	manual		
Ocorrência:	manual		
Descrição do Problema e Solicitação	manual		
Região:	manual	Empresa	manual *
Responsável	manual	Filial	manual *
Deseja indicar colaborador	<input type="radio"/> Não <input checked="" type="radio"/> Sim	Divisão	manual *
		Responsável 2	manual *
Empresa	manual	Filial	manual *
Co-responsável	manual	Divisão	manual *
Deseja indicar colaborador	<input type="radio"/> Não <input checked="" type="radio"/> Sim	Co-Responsável 2	manual *

REENVIAR

GRAVAR

CANCELAR

ACEITA

RECUSA

NÃO PROCEDE

Figura 14: Tela ilustrativa de aceite / recusa, não procedência e reenvio da reclamação de clientes / consumidores do sistema proposto.

O procedimento para o Responsável e Co-Responsável pelo Atendimento são idênticos, mas independentes, possibilitando o aceite / recusa e não procede para os dois colaboradores.

No sistema anterior, a não disponibilidade dos campos de aceite / recusa e a não procedência das reclamações, gerava re-trabalhos para o SAC.

Nos dois primeiros casos (aceite / recusa), o receptor da reclamação tinha que cancelar a mesma e registrá-la novamente com todos os campos obrigatórios.

No caso da não procedência, o usuário deveria tratá-la até o final do registro ou cancelar a reclamação e desta forma, perdendo a manifestação do cliente das estatísticas.

4.2.2.3. Rastreabilidade

Após as definições do reenvio ou aceite da reclamação, a reclamação deverá iniciar o processo de tratamento da reclamação e o registro sairá do estado “Registrada” e entrará no estado “Análise”.

O Responsável pelo Atendimento terá um campo a mais no tratamento da reclamação, pois em caso de reclamações de produto, este é o responsável pela rastreabilidade do produto, então serão apresentados os campos a seguir:

- a. Produto: preenchimento obrigatório;
- b. Data de fabricação: preenchimento não obrigatório;
- c. Quantidade: preenchimento não obrigatório;
- d. Unidade (capacidade da embalagem): preenchimento não obrigatório;
- e. Transporte (rodoviário, ferroviário, marítimo): preenchimento obrigatório;
- f. Categoria de Expedição (ensacado, granel, big-bag): preenchimento obrigatório.

Após o preenchimento da rastreabilidade, o registro permanecerá no estado de “Análise”.

O Responsável e Co-responsável pelo Atendimento, tanto 1 como o 2, que estiverem fazendo o tratamento da reclamação, poderão inserir Ações Imediatas, as quais, visam à solução temporária do problema, como um contato com o cliente, agendar a visita ao cliente, liberação manual do pedido do cliente para carregar, etc, de forma a atender com rapidez o cliente e minimizar a insatisfação do mesmo.

Na seqüência será feita a análise da causa do problema e inserção de ações complementares, onde estas serão descritas para a solução definitiva do problema.

O campo de Ações Imediatas contém os seguintes campos:

- a. Início;
- b. Conclusão;
- c. Responsável: usuário que irá executar a ação;
- d. Descrição da Ação;

Na seqüência, exemplo de Tela:

AÇÕES IMEDIATAS		INSERIR		
Início:	manual	Conclusão:	manual	NOVO
Responsável por executar a ação		manmanual		FECHAR
Descrição da Ação:		manual		

Figura 15: Tela ilustrativa de Ações Imediatas

4.2.2.4. Análise da Causa

A etapa de análise da causa será composta de dois importantes passos:

- Preenchimento dos Cinco Porquês;
- Identificação da causa.

Estas duas informações visam auxiliar o Responsável e / ou Co-responsável pelo atendimento, 1 ou 2, a elaborar um plano de ações corretivas do problema.

Ressalta-se que tendo o envolvimento de duas áreas, tanto o Responsável pelo Atendimento quando o Co-responsável terão que fazer o

tratamento da reclamação de forma independente, tendo um fluxo de trabalho para cada área e sendo necessário o preenchimento das Ações Imediatas (opcional), Cinco Porquês, Análise da Causa e Ações Complementares.

Os Cinco Porquês será feito em no mínimo três níveis (três perguntas) que serão obrigatórias. Através desta metodologia, a cada porque o sistema gera um novo porque. Por exemplo:

- Por quê o cliente recebeu a carga atrasada?

Porque atrasou o carregamento no CD.

- Por quê atrasou o carregamento no CD?

Porque a empilhadeira quebrou.

- Por quê a empilhadeira quebrou?

Porque não foi feita a manutenção preventiva da empilhadeira no mês de Dezembro.

Com a conclusão dos Cinco Porquês, o sistema fará a pergunta se a reclamação “Procede” ou “Não Procede”.

Caso a reclamação não seja procedente, o trabalho é direcionado à Revisão do SAC, não sendo necessário identificar a causa, pois a reclamação não procede. Sendo procedente, será necessária a identificação da causa, que será feita em três níveis, todos de preenchimento obrigatório:

- Grupo da Causa (menor detalhamento);
- Subgrupo da Causa (nível de detalhamento médio);
- Causa (maior detalhamento).

Após a identificação da causa, a reclamação sairá do status de “Análise” e ficará no status “Causa Detectada”.

4.2.2.5. Plano de Ação

O Plano de Ação, será feito com base na metodologia do 5W1H, e cada ação deverá conter os seguintes campos:

- e. Previsão de Início;
- f. Previsão de Conclusão;
- g. Início;
- h. Conclusão;
- i. Responsável: usuário que irá execução a ação;
- j. Descrição da Ação;
- k. Porque da Ação;
- l. Como;
- m. Custo (valores do investimento se houver);

Após a inserção do Plano de Ação, o responsável pelo tratamento da reclamação envia para avaliação.

A partir deste momento, a reclamação sai do estado de “Causa Detectada” e vai para o status de “Avaliação”, caso exista a avaliação do Responsável e / ou Co-responsável pelo atendimento (figura 19), e entrará no estado de “Revisão SAC” (figura 20), caso o próprio Responsável e / ou Co-responsável pelo atendimento, tenham feito a análise da causa e plano de ação.

A seguir, exemplo de tela do Plano de Ação:

PLANO DE AÇÃO	
Previsão de Início:	manual
Início:	manual
Previsão de Conclusão:	manual
Conclusão:	manual
Responsável por executar a ação:	manual
Descrição da Ação:	manual
Porquê:	manual
Como:	manual
Custo:	manual

INSERIR

NOVO

FECHAR

Figura 16: Tela ilustrativa de Plano de Ação

Na sequência, exemplo das telas principais, de responsabilidade do Responsável pelo Atendimento e do Co-responsável pelo Atendimento, respectivamente.

Região:	manual	Empresa:	manual
Responsável:	manual	Filial:	manual
		Divisão:	manual
		Responsável 2:	manual
Status do Tratamento	automático		
Rastreabilidade			
Produto:	manual	* Data Fabricação:	manual *
Quantidade:	manual	Unidade:	manual
Transporte:	manual	* Categoria Expedição:	manual *
Inserir Ações Imediatas			
Prev. Início	Prev. Conclusão	Início	Conclusão
Responsável	Descrição	Estado	Editar
Cinco Porquês			
Pergunta	Inserir	Editar	Excluir
<div><div><div>Por que o cliente recebeu a carga atrasada?</div><div>Porque atrasou o carregamento no CD</div><div><div>Por que o CD atrasou o carregamento?</div><div>Porque a empilhadeira quebrou.</div><div><div>Por que a empilhadeira quebrou?</div><div>Porque não foi feita a manutenção preventiva do mês de dezembro.</div></div></div></div></div>			
Procedência da Reclamação <input checked="" type="radio"/> Procede <input type="radio"/> Não Procede *			
Identificação da Causa			
Grupo da Causa	manual	*	
Subgrupo da Causa	manual	*	
Causa	manual	*	
Plano de Ação			
Prev. Início	Prev. Conclusão	Início	Conclusão
Responsável	Descrição	Estado	Editar
ENVIAR PARA AVALIAÇÃO			

Figura 17: Tela ilustrativa principal com os campos de responsabilidade do Responsável pelo Atendimento, que contempla: Rastreabilidade (caso a reclamação seja de produto); Ações Imediatas; Cinco Porquês; Identificação da Causa e Plano de Ação.

Empresa

Co-responsável

Status do Tratamento

manual

manual

automático

Filial

Divisão

Co-responsável 2

manual

manual

manual

Inserir Ações Imediatas

Prev. Início

Prev. Conclusão

Início

Conclusão

Responsável

Descrição

Estado

Editar

Cinco Porquês

Pergunta

Inserir

Editar

Excluir

Por que o cliente recebeu a carga atrasada?

Porque atrasou o carregamento no CD

Por que o CD atrasou o carregamento?

Porque a empilhadeira quebrou.

Por que a empilhadeira quebrou?

Porque não foi feita a manutenção preventiva do mês de dezembro.

Procedência da Reclamação

☒ **Procede**

☐ **Não Procede**

Identificação da Causa

Grupo da Causa

Subgrupo da Causa

Causa

manual

manual

manual

Plano de Ação

Prev. Início

Prev. Conclusão

Início

Conclusão

Responsável

Descrição

Estado

Editar

ENVIAR PARA AVALIAÇÃO

Figura 18: Tela ilustrativa principal com os campos de responsabilidade do Co-Responsável pelo Atendimento, que contempla: Ações Imediatas; Cinco Porquês; Identificação da Causa e Plano de Ação.

4.2.2.6. Avaliação

Caso a reclamação, no fluxo do Responsável e / ou Co-responsável pelo atendimento, não possua um Responsável 2 ou Co-Responsável 2 pelo atendimento, a avaliação da reclamação será feita unicamente pelo Avaliador SAC. Isto para evitar que o Responsável ou Co-Responsável avaliem as ações que eles mesmos elaboraram.

Caso o Responsável ou Co-responsável pelo Atendimento, tenham feito a opção do reenvio da reclamação para seus subordinados, estes terão que fazer a avaliação das ações complementares elaboradas por estes.

A avaliação pelo Responsável e Co-responsável pelo atendimento conterà os campos:

- Data da avaliação – preenchimento automático;
- Avaliador – preenchimento automático;
- Avaliação da Ação Imediata: correta ou incorreta - campo obrigatório;
- Avaliação da Causa Detectada: correta ou incorreta - campo obrigatório;
- Avaliação do Plano de Ação: correta ou incorreta - campo obrigatório;
- Comentários: campo não obrigatório quando a três avaliações forem corretas.

Quando uma das avaliações for incorreta, os comentários serão obrigatórios, com o intuito de orientar o colaborador que fez a identificação da causa e elaborador do plano de ação, faça as correções necessárias.

Assim sendo, quando as avaliações da Causa Detectada ou do Plano de Ação estiverem incorretas, o fluxo de trabalho retornará aos Cinco Porquês. Sendo incorreto o campo das Ações Imediatas, o fluxo não se altera, podendo o Responsável ou Co-Responsável, complementar as ações imediatas, caso acharem necessário.

AVALIAÇÃO		GRAVAR
Data da avaliação:	automático	Avaliador: automático
Avaliação da Ação Imediata	<input type="radio"/> Correta	<input type="radio"/> Incorreta
Avaliação da Causa Detectada	<input type="radio"/> Correta	<input type="radio"/> Incorreta
Avaliação do Plano de Ação	<input type="radio"/> Correta	<input type="radio"/> Incorreta
Comentários	manual	

Figura 19: Tela ilustrativa com os campos de Avaliação do Responsável e / ou Co-responsável pelo Atendimento, sobre as Ações Imediatas, as Causas Detectadas e o Plano de Ação.

A partir da avaliação, o estado da reclamação passa para “Revisão SAC” (como já comentado anteriormente).

4.2.2.7. Revisão SAC

O usuário que exercer o papel de Avaliador SAC será responsável pela revisão final da reclamação.

Esta revisão ocorrerá após a avaliação do Responsável e / ou Co-responsável pelo atendimento, sobre o plano de ação inserido por seus colaboradores designados a tratar a reclamação, ou logo após a inserção do Plano de Ação, quando o Responsável ou Co-responsável do Atendimento forem às mesmas pessoas que fizeram o tratamento da reclamação.

O objetivo desta revisão final é verificar possíveis erros de análise, com superficialidade do tratamento da causa ou erros de preenchimento, por exemplo.

Caso o Avaliador SAC verifique que a identificação causa da reclamação foi tratada de forma superficial ou então ocorreu erro de preenchimento, o avaliador pode avaliar como “Insatisfeito” o tratamento da reclamação e solicitar aprofundamento ou correção dos campos, e desta forma, o fluxo retorna para o campo de Cinco Porquês.

Na sequência segue o exemplo de tela da Revisão SAC.

REVISÃO SAC		ENCERRAR
Data da avaliação:	automático	Revisor: automático
Revisão Final do Responsável	<input type="radio"/> Correta	<input type="radio"/> Incorreta
Revisão Final do Co-responsável	<input type="radio"/> Correta	<input type="radio"/> Incorreta
Comentários:	manual	

Figura 20: Tela ilustrativa da Revisão feita pelo SAC.

Durante a avaliação do SAC sobre o aceite e recusa da reclamação, coloca esta, no estado de Validação.

A partir da Revisão SAC, a reclamação passa para o estado Encerrada.

O estado "Cancelado" será obtido somente quando o SAC cancelar a reclamação por motivos de erros nos envios das reclamações.

Na sequência, temos cinco casos, para o tratamento das reclamações, variando de acordo com o envio para uma ou duas áreas e também considerando os re-envios para outros colaboradores (subordinados).

1º Caso: Reclamação de Produto, com envio para duas áreas, considerando re-envio para outros colaboradores nos dois casos:

RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS	
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e re-envio da reclamação) Itens:	Campos p/ preenchim.
1. Registro da Reclamação	19
Dados de Abertura do Registro:	1
Dados do Cliente:	3
Dados da Reclamação:	4
Envio / Re-envio do Responsável	6
Envio / Re-envio do Co-responsável	5
2. Tratamento da Reclamação - Responsável pelo Atendimento	24
Rastreabilidade	6
Ações Imediatas	4
Inserir os Cinco Porquês	1
Análise da Causa	4
Plano de Ação	9
3. Avaliação do Plano de Ação	5
4. Revisão SAC	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	52
Campos p/ preenchimento -SAC	23
Campos p/ preenchimento - Responsável	29
Campos p/ preenchimento - Co-responsável	23

Tabela 12: Tabela com os itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de produto no Sistema Proposto.

2º Caso: Reclamação de Serviço, com envio para duas áreas, considerando re-envio para outros colaboradores nos dois casos:

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS	
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e re-envio da reclamação) Itens:	Campos p/ preenchim .
1. Registro da Reclamação	19
Dados de Abertura do Registro:	1
Dados do Cliente:	3
Dados da Reclamação:	4
Envio / Re-envio do Responsável	6
Envio / Re-envio do Co-responsável	5
2. Tratamento da Reclamação - Responsável pelo Atendimento	18
Ações Imediatas	4
Inserir os Cinco Porquês	1
Análise da Causa	4
Plano de Ação	9
3. Avaliação do Plano de Ação	5
4. Revisão SAC	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	46
Campos p/ preenchimento -SAC	23
Campos p/ preenchimento - Responsável	23
Campos p/ preenchimento - Co-responsável	23

Tabela 13: Tabela com os itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

3º Caso: Reclamação de Serviço, com envio para duas áreas, não ocorrendo o re-envio para outros colaboradores:

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS	
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e sem re-envio da reclamação) Itens:	Campos p/ preenchim .
1. Registro da Reclamação	15
Dados de Abertura do Registro:	1
Dados do Cliente:	3
Dados da Reclamação:	4
Envio Responsável	4
Envio Co-responsável	3
2. Tratamento da Reclamação - Responsável pelo Atendimento	18
Ações Imediatas	4
Inserir os Cinco Porquês	1
Análise da Causa	4
Plano de Ação	9
3. Revisão SAC	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	37
Campos p/ preenchimento -SAC	19
Campos p/ preenchimento - Responsável	18
Campos p/ preenchimento - Co-responsável	18

Tabela 14: Tabela com os itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

4º Caso: Reclamação de Serviço, com envio para uma única área, considerando o re-envio da reclamação para outro colaborador:

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS	
SISTEMA PROPOSTO (com uma estrutura e re-envio da reclamação)	Campos p/ preenchim.
Itens:	
1. Registro da Reclamação	14
Dados de Abertura do Registro:	1
Dados do Cliente:	3
Dados da Reclamação:	4
Envio / Re-envio do Responsável	6
2. Tratamento da Reclamação	18
Ações Imediatas	4
Inserir os Cinco Porquês	1
Análise da Causa	4
Plano de Ação	9
3. Avaliação do Plano de Ação	5
4. Revisão SAC	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	41
Campos p/ preenchimento -SAC	18
Campos p/ preenchimento - Responsável	23

Tabela 15: Tabela com os itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

5º Caso: Reclamação de Serviço, com envio para uma única área, não ocorrendo o re-envio para outro colaborador:

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS	
SISTEMA PROPOSTO (com uma estrutura e sem re-envio da Reclamação)	Campos p/ preenchim.
Itens:	
1. Registro da Reclamação	12
Dados de Abertura do Registro:	1
Dados do Cliente:	3
Dados da Reclamação:	4
Envio / Re-envio do Responsável	4
2. Tratamento da Reclamação	18
Ações Imediatas	4
Inserir os Cinco Porquês	1
Análise da Causa	4
Plano de Ação	9
3. Revisão SAC	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	34
Campos p/ preenchimento -SAC	16
Campos p/ preenchimento - Responsável	18

Tabela 16: Tabela com os itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

O sistema proposto incidirá diretamente na simplificação do tratamento das reclamações por parte do usuário, flexibilizando-o. Em contrapartida, aumentará a participação do SAC em todo o processo, com algumas variações

durante o tratamento da reclamação e com a revisão final, evitando erros no registro que comprometam as estatísticas.

Os campos de abertura da reclamação, também ampliaram para o preenchimento do SAC, visando evitar futuros erros após os envios.

Ressalta-se também que no sistema proposto, tem-se o controle e visualização de todo o processo, quando ocorrer o envolvimento de duas áreas, o que atualmente não ocorre, pois a estrutura da RC fica associada a outro documento (RA).

As estatísticas para elaboração dos relatórios mensais para a diretoria e auditores internos também serão modificadas de forma significativa. O que era antes feito pelo SAC, com a leitura de todos os documentos e identificação da causa, que nem sempre era evidenciada devido à superficialidade do tratamento, passará a ser feito na própria estrutura do documento, com os campos de análise da causa.

Então, pode-se concluir que a análise ficou mais aprofundada, com identificação da causa e plano de ação para eliminar a anomalia sem acrescentar muitos campos para o usuário fazer o preenchimento.

Na tabela a seguir, segue dois cenários atualmente utilizados pelo sistema e cinco cenários propostos:

COMPARAÇÃO ENTRE O SISTEMA ANTIGO E O SISTEMA ATUAL						
	DESCRIÇÃO DO SISTEMA ANTIGO	Usuários	Campos p/ preenchim.	DESCRIÇÃO DO SISTEMA ATUAL	Usuários	Campos p/ preenchim.
PRODUTO	Com uma estrutura no módulo RC e outra associada (a qual não será computada no estudo).	SAC	15	Com duas estruturas (envolvendo duas áreas) e com re-envio nas duas situações	SAC	23
		Responsável	31		Responsável	29
		Não é monitorado pelo SAC.			Co-responsável	23
SERVIÇO				Com duas estruturas (envolvendo duas áreas) e com re-envio nas duas situações	SAC	23
					Responsável	23
					Co-responsável	23
				Com duas estruturas (envolvendo duas áreas) e sem re-envio.	SAC	19
					Responsável	18
					Co-responsável	18
				Com uma estrutura (envolvendo somente uma área) e com re-envio	SAC	18
					Responsável	23
					Com uma estrutura no módulo RC (envolvimento de uma área)	SAC
	Responsável	25	Responsável	18		

Tabela 17: Tabela comparativa entre a quantidade de campos a serem preenchidos pelo SAC e pelo usuário, no sistema atual e no sistema proposto.

Tratamento de Reclamação de Produto:

- Sistema Atual: possui uma estrutura no módulo “Reclamação de Cliente”, a qual é monitorado pelo SAC, e outra estrutura no Relatório de Anomalia, monitorado pelo VCBS. A situação exposta é complexa, pois não se tem o controle e monitoramento do processo como um todo. Os detalhes de preenchimento estão no Anexo, Tabela 20.
- Sistema Proposto: possui duas estruturas no módulo “Reclamação de Cliente”, que serão de responsabilidade do SAC, para o monitoramento e tratamento da reclamação. Os detalhes de preenchimento estão Anexo, Tabela 22.

Neste cenário, tem-se no sistema atual, uma estrutura de 15 preenchimentos de campos obrigatórios pelo SAC e 31 campos de preenchimento do usuário. No sistema proposto, tem-se a possibilidade de envio para as duas áreas e com re-envios para outros colaboradores, então, 23 campos são de preenchimento do SAC, 29 campos de preenchimento do Responsável pelo Atendimento e 23 campos de preenchimento do Co-responsável (no processo atual, não mencionado no processo de tratamento da reclamação).

Tratamento de Reclamação de Serviço

- Sistema Atual: possui uma única estrutura no módulo “Reclamação de Cliente”, o qual é monitorado pelo SAC. São 15 campos obrigatórios para o SAC e 25 campos para preenchimento do usuário. Os detalhes de preenchimento estão no Anexo, Tabela 21.

- Sistema Proposto: possui quatro possibilidades de cenários, como segue:

- Envio para duas áreas, com reenvio das reclamações para outros colaboradores (não existe esta opção no sistema atual). Desta forma, tem-se o preenchimento de 23 campos obrigatórios para o SAC e 23 campos para o Responsável e também para o Co-responsável. Os detalhes de preenchimento estão no Anexo, Tabela 23.

- Envio para duas áreas, sem o reenvio para outros colaboradores (também não existe esta opção no sistema atual). São 19 campos obrigatórios para o SAC e 18 campos para o Responsável e Co-responsável. Os detalhes de preenchimento estão no Anexo, Tabela 24.

- Envio para uma única área, com re-envio para outro colaborador. São 18 campos de preenchimento obrigatório para o SAC e 23 campos de preenchimento obrigatório para o Responsável pelo Atendimento. Os detalhes de preenchimento estão no Anexo, Tabela 25.

- Envio para uma única área, sem re-envio para outro colaborador. São 16 campos de preenchimento obrigatório para o SAC e 18 campos de preenchimento obrigatório para o Responsável pelo Atendimento. Os detalhes de preenchimento estão no Anexo, Tabela 26.

4.3. Documentação

Os documentos que farão parte do projeto serão divididos em três grupos:

Desenvolvimento e Implantação do Sistema:

- Definição do Escopo do Sistema Proposto, para elaboração do contrato de prestação de serviços, pois o desenvolvimento do software será feito por empresa terceirizada;
- Contrato de Prestação de Serviços (com cronograma físico-financeiro);
- Protótipos de tela (layout);
- Documentação completa para envio ao comitê de aprovação TI, para entrada em produção. Este documento contém o escopo do sistema proposto, o contrato, os protótipos de tela, avaliação dos testes por TI (em ambiente de teste) e avaliação dos usuários-chave (administrador do sistema, neste caso o SAC), em ambiente de teste.

Sistema de Padronização:

- Revisão dos padrões do SAC, no que se refere ao atendimento a Reclamações de Clientes e Registro no Sistema;
- Revisão do Padrão de Definição, que estabelece responsabilidades no sistema de Registro de Reclamações de Clientes, para definição dos papéis exercidos no sistema (Responsável pelo Atendimento, Co-Responsável pelo Atendimento e Avaliador SAC).

Sistema de Treinamento:

- Manual de Treinamento detalhado, com descritivo das operações e apresentação das telas, que será produzido durante os testes do sistema;
- Cronograma físico-financeiro de Treinamento do sistema nas Unidades a nível nacional.

4.4. Investimentos

O planejamento do sistema proposto iniciou-se com o levantamento das falhas do sistema atual e necessidades das áreas, em janeiro de 2005 e este processo concluiu-se em outubro de 2005. Esta etapa não entrará no cronograma da proposta.

A partir do levantamento do novo modelo de sistema, passou-se então à modelagem técnica e estudos de fluxos de trabalhos, que iniciam o cronograma físico-financeiro do sistema proposto.

O cronograma contempla quatro itens:

Desenvolvimento e Aprovação do Sistema:

- Definição do Escopo: Consiste na Elaboração de documento para a conclusão do contrato de prestação de serviços;
- Contrato de Prestação de Serviços e Aprovação: Elaboração do documento para aprovação no comitê de TI e aprovação da área que solicitou o investimento - SAC e aprovação do mesmo;
- Protótipos de tela (layout): Desenvolvimento do layout das telas e aprovação pelo usuário;
- Desenvolvimento do software: Desenvolvimento do novo sistema, inclusive, interfaces entre sistemas, definição das telas e filtros.

Implantação do Sistema:

- Testes dos técnicos (TI) em ambiente de testes: Verificação do fluxo de trabalho e funcionalidade do sistema;
- Testes dos usuários em ambiente de testes: Verificação do fluxo de trabalho e funcionalidade do sistema;
- Elaboração do Relatório para apresentação no Comitê de TI: Elaboração do documento para aprovação no comitê de TI para entrada em produção no módulo de Gerenciamento de Anomalia;
- Aprovação do comitê de aprovação TI: Apresentação de todo o processo, desde o escopo aos testes e seus resultados que viabilizem a entrada em produção;
- Entrada em Produção: Fazer a implantação do software no sistema de Gerenciamento de Anomalia, para a utilização dos usuários.

Sistema de Padronização:

- Revisão do Padrão de Definição: Estabelecer responsabilidades no sistema de Registro de Reclamações de Clientes, e definir os papéis exercidos no sistema (Responsável pelo Atendimento, Co-Responsável pelo Atendimento e Avaliador SAC);
- Revisão dos padrões do SAC - Atendimento a Reclamações de Clientes: Revisar o Check list de atendimento de acordo com a nova tela do sistema;
- Revisão dos padrões do SAC - Registro de Reclamação de Cliente no Sistema Gerenciamento de Anomalia: Revisar o procedimento de Registro de Reclamações no sistema, de acordo com o novo software implantado;
- Publicação dos padrões revisados: Enviar para a publicação na Intranet, os padrões revisados.

Sistema de Treinamento:

- Elaboração do Manual de Treinamento: Elaborar material para os treinamentos dos colaboradores usuários do sistema, bem como dos facilitadores da qualidade, nas áreas envolvidas: comercial, assistência técnica, CAC, industrial, logística, financeiro, TI e suprimentos;
- Treinamentos - Região Sul: Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Sul, englobando as áreas: comercial, desenvolvimento técnico, CAC, logística, industrial, financeiro, TI e suprimentos;
- Treinamentos - Região Nordeste: Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Nordeste, englobando as áreas: comercial, desenvolvimento técnico, logística e industrial;
- Treinamentos - Região Sudeste: Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Sudeste, englobando as áreas: comercial, desenvolvimento técnico, logística e industrial;
- Treinamentos - Região Centro-Norte: Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Centro-Norte, englobando as áreas: comercial, desenvolvimento técnico, logística e industrial.

Na seqüência, segue o plano de ação com a previsão dos custos para cada etapa e o cronograma-físico.

Item	Descrição	Como	Responsável	Período		Descrição despesa	Custo
				Início	Conclusão		
Desenvolvimento e Aprovação do Sistema:							
1	Definição do Escopo	Elaboração de documento para a conclusão do contrato de prestação de serviços	Empresa Terceirizada	5-dez-05	10-mar-06	(*) Análise/ Declaração do escopo: levantamento de todas as intervenções a serem realizadas	R\$ 14.400,00
2	Contrato de Prestação de Serviços e Aprovação	Elaboração do documento para aprovação no comitê de TI e aprovação da área que solicitou o investimento - SAC e aprovação do mesmo	Empresa Terceirizada	25-jan-06	31-jan-06	(*) Aprovação das soluções que serão adotadas através de protótipos de telas	R\$ 8.640,00
3	Protótipos de tela (layout);	Desenvolvimento do layout das telas e aprovação pelo usuário.	Empresa Terceirizada	5-jan-06	1-fev-06		
4	Desenvolvimento do software	Desenvolvimento do novo sistema, inclusive, interfaces entre sistemas, definição das telas e filtros.	Empresa Terceirizada	5-fev-06	10-mar-06		
Implantação do Sistema				13-mar-06	17-abr-06	Total	R\$ 14.400,00
1	Testes dos técnicos (TI) em ambiente de testes	Verificação do fluxo de trabalho e funcionalidade do sistema.	Área de TI	13-mar-06	17-mar-06	(*) Implementação da atualização dos códigos fontes e entrega da solução no ambiente para homologação	R\$ 11.520,00
2	Testes dos usuários em ambiente de testes	Verificação do fluxo de trabalho e funcionalidade do sistema.	Área - SAC	20-mar-06	24-mar-06	(*) Aprovação final da solução pelos usuários finais	R\$ 2.880,00
3	Elaboração do Relatório para apresentação no Comitê de TI	Elaboração do documento para aprovação no comitê de TI para entrada em produção no módulo de Gerenciamento de Anomalia.	Área de TI	27-mar-06	3-abr-06		
4	Aprovação do comitê de aprovação TI	Apresentação de todo o processo, desde o escopo aos testes e seus resultados que viabilizem a entrada em produção.	Área de TI	5-abr-06	5-abr-06		
5	Entrada em Produção	Fazer a implantação do software no sistema de Gerenciamento de Anomalia, para a utilização dos usuários	Área de TI	17-abr-06	17-abr-06		

Tabela 18: Plano de Ação para o desenvolvimento e implantação do Sistema Proposto.
 (*) Valores a serem repassados à empresa terceirizada para o desenvolvimento do software.

Item	Descrição	Como	Responsável	Período		Custo	Valor
				Início	Conclusão		
Sistema de Padronização							
				6-mar-06	17-abr-06	Total	R\$ 0,00
1	Revisão do Padrão de Definição	Estabelecer responsabilidades no sistema de Registro de Reclamações de Clientes, e definir os papéis exercidos no sistema (Responsável pelo Atendimento, Co-Responsável pelo Atendimento e Avaliador SAC).	Reunião com representantes das áreas (SAC, comercial, assistência técnica, CAC, industrial, logística, financeiro, TI e suprimentos)	6-mar-06	24-mar-06		
2	Revisão dos padrões do SAC - Atendimento a Reclamações de Clientes	Revisar o Check list de atendimento de acordo com a nova tela do sistema.	Área - SAC	27-mar-06	3-abr-06		
3	Revisão dos padrões do SAC - Registro de Reclamação de Cliente no Sistema Gerenciamento de Anomalia	Revisar o procedimento de Registro de Reclamações no sistema, de acordo com o novo software implantado.	Área - SAC	27-mar-06	3-abr-06		
4	Publicação dos padrões revisados	Enviar para a publicação na Intranet, os padrões revisados	VCPS	17-abr-06	17-abr-06		

Tabela 18: Plano de Ação para o desenvolvimento e implantação do Sistema Proposto. (continuação)

Item	Descrição	Como	Responsável	Período		Custo	Valor
				Início	Conclusão		
Sistema de Treinamento							
				20-mar-06	13-abr-06	Total	R\$ 3.410,00
1	Elaboração do Manual de Treinamento	Elaborar material para os treinamentos dos colaboradores usuários do sistema, bem como dos facilitadores da qualidade, nas áreas envolvidas (comercial, assistência técnica, CAC, Industrial, logística, financeiro, TI e suprimentos)	Área - SAC	20-mar-06	24-mar-06		R\$ 0,00
2	Treinamentos - Região Sul	Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Sul, englobando as áreas comercial, desenvolvimento técnico, CAC, logística, industrial, financeiro, TI e suprimentos.	Área - SAC	27-mar-06	29-mar-06	Total	R\$ 0,00
3	Treinamentos - Região Nordeste	Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Nordeste, englobando as áreas comercial, desenvolvimento técnico, logística e industrial.	Área - SAC	30-mar-06	31-mar-06	Passagens Aéreas (ida e volta)	R\$ 1.620,00
						Hotel	R\$ 130,00
						Deslocamento	R\$ 80,00
						Alimentação	R\$ 60,00
						Total	R\$ 1.890,00
4	Treinamentos - Região Sudeste	Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Sudeste, englobando as áreas comercial, desenvolvimento técnico, logística e industrial.	Área - SAC	7-abr-06	7-abr-06	Passagens Aéreas (ida e volta)	R\$ 398,00
						Hotel	R\$ 0,00
						Deslocamento	R\$ 60,00
						Alimentação	R\$ 20,00
						Total	R\$ 478,00
5	Treinamentos - Região Centro-Norte	Centralização dos treinamentos para os facilitadores da qualidade e colaboradores replicadores dos treinamentos, na região Centro-Norte, englobando as áreas comercial, desenvolvimento técnico, logística e industrial.	Área - SAC	12-abr-06	13-abr-06	Passagens Aéreas (ida e volta)	R\$ 702,00
						Hotel	R\$ 160,00
						Deslocamento	R\$ 120,00
						Alimentação	R\$ 60,00
						Total	R\$ 1.042,00
DESENVOLVIMENTO DO SOFTWARE							R\$ 28.800,00
TREINAMENTO SOBRE O SISTEMA							R\$ 3.410,00
TOTAL DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA							R\$ 32.210,00

Tabela 18: Plano de Ação para o desenvolvimento e implantação do Sistema Proposto. (continuação)

5. CONSIDERAÇÕES GERAIS

O SAC da Votorantim Cimentos possui a importante função de Ouvidoria de clientes dentro da empresa, e por este fato a melhoria contínua, no que diz respeito às reclamações dos clientes e consumidores, é de fundamental importância e faz parte do escopo de trabalho da área.

Para atingir essa meta – Melhoria no processo de atendimento, solução e retorno das reclamações de clientes e consumidores - é imprescindível que todo o sistema atual seja revisto e foi o objeto de estudo do presente trabalho.

No projeto apresentado, foram constatadas muitas dificuldades da área para atingir seus objetivos, como:

- O sistema para tratamento das reclamações é inadequado, de difícil preenchimento o que torna o processo moroso;
- O sistema atual é inflexível, trata as reclamações de forma estanque e não possui uma visão do processo como um todo;
- As interfaces entre áreas, e isto inclui a comunicação entre elas, é extremamente deficiente;
- Os tratamentos das reclamações são feitas de forma pontual - "apaga incêndio", pois as análises são superficiais, e os planos de ação não apresentam soluções definitivas para os problemas;
- Muitas reclamações se perdem pelos canais de atendimento ao cliente, não são registradas e nem sempre tratadas da forma adequada;

- A função do SAC no acompanhamento e retorno aos clientes é deficiente, devido à ineficiência do sistema em retornar com uma posição clara das áreas, para possibilitar o retorno aos clientes;
- A necessidade de treinamentos constantes dos colaboradores é algo que será permanente, independente do sistema, mas devido à falta de flexibilidade do sistema atual, este item tem tomado um tempo excessivo por parte da equipe do SAC, pois sem o treinamento, erros serão cometidos sem a possibilidade de correção destas informações;
- Devido aos constantes erros de avaliação e preenchimento do documento de reclamação de clientes, conforme mencionado no item anterior, e não havendo a possibilidade de correções, este fato gera desvios das informações do banco de dados os quais geram os relatórios da ouvidoria.

A revisão teórico-empírica foi de fundamental importância para a análise dos problemas e escolha dos sistemas que melhor se adequassem à realidade do serviço. Mostrou que o Serviço de Atendimento ao Consumidor é um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais agressivo.

A motivação dos colaboradores pela melhoria contínua é algo a ser conquistado pela empresa em todas as áreas, a qualquer tempo. Este fato foi alcançado no projeto em questão, pois as necessidades foram levantadas junto às áreas e estas solicitações foram atendidas com o novo formato do sistema.

6. CONCLUSÃO

Medir a satisfação do cliente tem se tornado um importante fator de crescimento para o sucesso das empresas. Através de eficientes métodos de avaliação, podem-se identificar as áreas que requerem melhorias bem como ajustes para a obtenção dos melhores resultados.

Os métodos eficientes de avaliação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa são necessidades para a área de SAC e Ouvidoria, pois será a entrada direta das dificuldades que os clientes enfrentam com o fornecimento dos produtos ou prestação de serviços da empresa.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor da Votorantim Cimentos, passa por uma fase de consolidação de seus serviços. Criado há dois anos e oito meses, tem passado por constantes melhorias, tanto a nível de organograma, estrutura física e de colaboradores, quanto a nível de qualidade dos serviços.

O projeto apresentado possibilitará tanto melhoria quantitativa quanto qualitativa.

Quantitativa, pois possibilitará que os outros canais receptores de reclamações (como vendas externas e CAC) repassem para o SAC de forma rápida, a insatisfação dos clientes através de link de tela (formulário) do Outlook, conforme mostrado na figura 10. Este é um ponto muito importante para a empresa, não perdendo nenhuma informação que com certeza contribuirá no processo de melhoria.

Qualitativa, pois o módulo em questão ficará mais ágil no tempo de utilização do sistema por parte dos usuários e possibilitará a aplicação deste tempo

operacional para a análise mais profunda das causas, conforme descrito no item 4.2 do presente projeto.

A figura 9 mostra que 71% das reclamações são de responsabilidade das áreas de logística e comercial. Com a diminuição dos campos a serem preenchidos pelos usuários, conforme tabela comparativa entre o sistema atual e o proposto (tabela 17), somente um fluxo de tratamento da reclamação será mantido e o processo será agilizado, pois será reduzida a quantidade de item e campos de preenchimento do sistema, possibilitando o retorno ao cliente também de forma mais rápida e minimizando a insatisfação dos clientes e consumidores.

A flexibilização do sistema foi um ponto importante no processo, pois permitirá o envolvimento de duas áreas simultaneamente e re-envios a diferentes colaboradores. Facilitará a utilização do sistema pelos funcionários da empresa e o tratamento de assuntos onde o problema atinja diferentes áreas, com melhor comunicação entre estas, pois existe a flexibilidade no próprio sistema de se consensar a responsabilidade entre as áreas.

A confiabilidade das informações geradas pelo banco de dados do sistema possibilitará relatórios reais que permita visualizar os problemas críticos da empresa que atingem de forma negativa os clientes, prejudicando a imagem dos produtos ou da própria organização.

Ainda de forma qualitativa, o envolvimento maior do SAC, desde o registro da reclamação, acompanhando todos os passos do tratamento, até uma revisão final, colocará o serviço em evidência e dará a este a autoridade que a Ouvidoria deve possuir no processo, para intervir quando necessário, solicitando aprofundamento das análises.

Os objetivos do projeto vão de encontro com as diretrizes da empresa, a nível externo e interno.

A nível externo estreitando o relacionamento com os clientes e consumidores, com o objetivo de conquistar a excelência no atendimento pela percepção do público externo (cliente e consumidores).

A nível interno buscando conformidade com o sistema de qualidade do grupo Votorantim Cimentos, visando sempre a melhoria contínua dos processos.

Assim sendo, o SAC será um importante instrumento de fidelização dos clientes, fomentando a excelência na prestação dos serviços e tendo como princípios básicos, a ética, a transparência e o respeito pelo relacionamento com o cliente e consumidor.

ANEXOS

RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS		
SISTEMA ATUAL (com uma estrutura no módulo RC e outra associada (a qual não será computada no estudo).		Campos p/ preenchim.
Itens:		
1. Registro da Reclamação		15
Dados de Abertura do Registro:		5
	Data	-
	Hora	-
	Receptor	-
	Fonte	1
	Região	2
	UF	3
	Segmento do Cliente	4
	Responsável pelo Atendimento	5
Dados do Cliente:		5
	Razão Social	1
	Contato	2
	Endereço	3
	Cidade	4
	Telefone	5
Dados da Reclamação:		3
	Motivo da Insatisfação	1
	Solicitação do Cliente	2
	Gravidade da reclamação	3
Rastreabilidade		2
	Grupo	1
	Subgrupo	2
2. Tratamento da Reclamação		27
Informações Complementares		2
	Coordenador Regional	1
	Gerente Regional	2
Rastreabilidade		12
	Ocorrência	1
	Perfil do Consumidor	2
	Natureza (produto / serviço)	3
	Produto	4
	Data de Fabricação	5
	Quantidade	6
	Unidade	7
	Transporte	8
	Categoria da expedição	9
	Empresa	10
	Filial	11
	Facilitador da Fábrica	12
Ações Imediatas		3
	Data	1
	Hora	2
	Diagnóstico	3
Plano de Ação		10
	Responsável pela Ação	1
	Previsão de Início	2
	Previsão de Conclusão	3
	Início	4
	Conclusão	5
	Ação Corretiva / Preventiva?	6
	Descrição da Ação	7
	Porquê?	8
	Como?	9
	Custo?	10
3. Avaliação do Plano de Ação		4
	Início	1
	Conclusão	2
	Ação Correta / Incorreta?	3
	Descrição / Observações	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários		46
Campos a serem preenchidos pelo SAC		15
Campos a serem preenchidos pelo Usuário		31

Tabela 20: Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de produto no Sistema Atual.

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS		
SISTEMA ATUAL (com uma estrutura de tratamento da reclamação)		Campos p/ preenchim.
Itens:		
1. Registro da Reclamação		15
Dados de Abertura do Registro:		5
	Data	-
	Hora	-
	Receptor	-
	Fonte	1
	Região	2
	UF	3
	Segmento do Cliente	4
	Responsável pelo Atendimento	5
Dados do Cliente:		5
	Razão Social	1
	Contato	2
	Endereço	3
	Cidade	4
	Telefone	5
Dados da Reclamação:		3
	Motivo da Insatisfação	1
	Solicitação do Cliente	2
	Gravidade da reclamação	3
Rastreabilidade		2
	Grupo	1
	Subgrupo	2
2. Tratamento da Reclamação		21
Informações Complementares		2
	Coordenador Regional	1
	Gerente Regional	2
Rastreabilidade		6
	Ocorrência	1
	Perfil do Consumidor	2
	Natureza (produto / serviço)	3
	Definição da Natureza	4
	Empresa	5
	Filial	6
Ações Imediatas		3
	Data	1
	Hora	2
	Diagnóstico	3
Plano de Ação		10
	Responsável pela Ação	1
	Previsão de Início	2
	Previsão de Conclusão	3
	Início	4
	Conclusão	5
	Ação Corretiva / Preventiva?	6
	Descrição da Ação	7
	Porquê?	8
	Como?	9
	Custo?	10
3. Avaliação do Plano de Ação		4
	Início	1
	Conclusão	2
	Ação Correta / Incorreta?	3
	Descrição / Observações	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários		40
Campos a serem preenchidos pelo SAC		15
Campos a serem preenchidos pelo Usuário		25

Tabela 21: Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Atual.

RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS		
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e re-envio da reclamação)		Campos p/ preenchim.
Itens:		
1. Registro da Reclamação		19
Dados de Abertura do Registro:		1
	Data	-
	Receptor	-
	Natureza	1
Dados do Cliente:		3
	Código do Cliente	1
	Contato	2
	Telefone	3
	Razão Social	-
	Endereço	-
	Cidade	-
	UF	-
	Segmento do Cliente	-
Dados da Reclamação:		4
	Grupo	1
	Subgrupo	2
	Ocorrência	3
	Descrição da Insatisfação	4
Envio / Re-envio do Responsável		6
	Região	1
	Responsável Atendimento	2
	Empresa	3
	Filial	4
	Divisão	5
	Responsável Atendimento 2	6
Envio / Re-envio do Co-responsável		5
	Empresa	1
	Filial	2
	Co-responsável Atendimento	3
	Divisão	4
	Co-responsável Atendim. 2	5
2. Tratamento da Reclamação - Responsável pelo Atendimento		24
Rastreabilidade		6
	Produto	1
	Data de Fabricação	2
	Quantidade	3
	Unidade	4
	Transporte	5
	Categoria da expedição	6
Ações Imediatas		4
	Início	1
	Conclusão	2
	Responsável pela Ação	3
	Descrição da Ação	4
Inserir os Cinco Porquês		1
Análise da Causa		4
	Procede / Não Procede?	1
	Grupo da Causa	2
	Subgrupo da Causa	3
	Causa	4
Plano de Ação		9
	Previsão de Início	1
	Previsão de Conclusão	2
	Início	3
	Conclusão	4
	Responsável pela Ação	5
	Descrição da Ação	6
	Porquê	7
	Como	8
	Custo	9

Tabela 22: Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de produto no Sistema Proposto.

RECLAMAÇÕES DE PRODUTOS		
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e re-envio da reclamação)		Campos p/ preenchim.
Itens:		
3. Avaliação do Plano de Ação		5
	Data	1
	Ações Imediatas (correta/incorreta)	2
	Causas Detectadas (correta/incorreta)	3
	Plano de Ação (correta/incorreta)	4
	Comentários	5
4. Revisão SAC		4
	Data	1
	Revisão Final do Responsável (satisf/insatisf)	2
	Revisão Final do Co-responsável (satisf/insatisf)	3
	Comentários	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários		52
Campos p/ preenchimento -SAC		23
Campos p/ preenchimento - Responsável		29
Campos p/ preenchimento - Co-responsável		23

Tabela 22 (continuação): Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de produto no Sistema Proposto.

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS		
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e re-envio da reclamação)		Campos p/ preenchim.
Itens:		
1. Registro da Reclamação		19
Dados de Abertura do Registro:		1
	Data	-
	Receptor	-
	Natureza	1
Dados do Cliente:		3
	Código do Cliente	1
	Contato	2
	Telefone	3
	Razão Social	-
	Endereço	-
	Cidade	-
	UF	-
	Segmento do Cliente	-
Dados da Reclamação:		4
	Grupo	1
	Subgrupo	2
	Ocorrência	3
	Descrição da Insatisfação	4
Envio / Re-envio do Responsável		6
	Região	1
	Responsável Atendimento	2
	Empresa	3
	Filial	4
	Divisão	5
	Responsável Atendimento 2	6
Envio / Re-envio do Co-responsável		5
	Empresa	1
	Filial	2
	Co-responsável Atendimento	3
	Divisão	4
	Co-responsável Atendim. 2	5
2. Tratamento da Reclamação - Responsável pelo Atendimento		18
Ações Imediatas		4
	Início	1
	Conclusão	2
	Responsável pela Ação	3
	Descrição da Ação	4
Inserir os Cinco Porquês		1
Análise da Causa		4
	Procede / Não Procede?	1
	Grupo da Causa	2
	Subgrupo da Causa	3
	Causa	4
Plano de Ação		9
	Previsão de Início	1
	Previsão de Conclusão	2
	Início	3
	Conclusão	4
	Responsável pela Ação	5
	Descrição da Ação	6
	Porquê	7
	Como	8
	Custo	9
3. Avaliação do Plano de Ação		5
	Data	1
	Ações Imediatas (correta/incorreta)	2
	Causas Detectadas (correta/incorreta)	3
	Plano de Ação (correta/incorreta)	4
	Comentários	5

Tabela 23: Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS	
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e re-envio da reclamação)	Campos p/ preenchim.
Itens:	
4. Revisão SAC	4
Data	1
Revisão Final do Responsável (satisf/insatisf)	2
Revisão Final do Co-responsável (satisf/insatisf)	3
Comentários	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários	46
Campos p/ preenchimento -SAC	23
Campos p/ preenchimento - Responsável	23
Campos p/ preenchimento - Co-responsável	23

Tabela 23 (continuação): Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS		
SISTEMA PROPOSTO (com duas estruturas e sem re-envio da reclamação)		Campos p/ preenchim.
Itens:		
1. Registro da Reclamação		15
Dados de Abertura do Registro:		1
	Data	-
	Receptor	-
	Natureza	1
Dados do Cliente:		3
	Código do Cliente	1
	Contato	2
	Telefone	3
	Razão Social	-
	Endereço	-
	Cidade	-
	UF	-
	Segmento do Cliente	-
Dados da Reclamação:		4
	Grupo	1
	Subgrupo	2
	Ocorrência	3
	Descrição da Insatisfação	4
Envio Responsável		4
	Região	1
	Responsável Atendimento	2
	Empresa	3
	Filial	4
Envio Co-responsável		3
	Empresa	1
	Filial	2
	Co-responsável Atendimento	3
2. Tratamento da Reclamação - Responsável pelo Atendimento		18
Ações Imediatas		4
	Início	1
	Conclusão	2
	Responsável pela Ação	3
	Descrição da Ação	4
Inserir os Cinco Porquês		1
Análise da Causa		4
	Procede / Não Procede?	1
	Grupo da Causa	2
	Subgrupo da Causa	3
	Causa	4
Plano de Ação		9
	Previsão de Início	1
	Previsão de Conclusão	2
	Início	3
	Conclusão	4
	Responsável pela Ação	5
	Descrição da Ação	6
	Porquê	7
	Como	8
	Custo	9
3. Revisão SAC		4
	Data	1
	Revisão Final do Responsável (satisf/insatisf)	2
	Revisão Final do Co-responsável (satisf/insatisf)	3
	Comentários	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários		37
Campos p/ preenchimento -SAC		19
Campos p/ preenchimento - Responsável		18
Campos p/ preenchimento - Co-responsável		18

Tabela 24: Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS		
SISTEMA PROPOSTO (com uma estrutura e re-envio da reclamação)		Campos p/ preenchim.
Itens:		
1. Registro da Reclamação		14
Dados de Abertura do Registro:		1
	Data	-
	Receptor	-
	Natureza	1
Dados do Cliente:		3
	Código do Cliente	1
	Contato	2
	Telefone	3
	Razão Social	-
	Endereço	-
	Cidade	-
	UF	-
	Segmento do Cliente	-
Dados da Reclamação:		4
	Grupo	1
	Subgrupo	2
	Ocorrência	3
	Descrição da Insatisfação	4
Envio / Re-envio do Responsável		6
	Região	1
	Responsável Atendimento	2
	Empresa	3
	Filial	4
	Divisão	5
	Responsável Atendimento 2	6
2. Tratamento da Reclamação		18
Ações Imediatas		4
	Início	1
	Conclusão	2
	Responsável pela Ação	3
	Descrição da Ação	4
Inserir os Cinco Porquês		1
Análise da Causa		4
	Procede / Não Procede?	1
	Grupo da Causa	2
	Subgrupo da Causa	3
	Causa	4
Plano de Ação		9
	Previsão de Início	1
	Previsão de Conclusão	2
	Início	3
	Conclusão	4
	Responsável pela Ação	5
	Descrição da Ação	6
	Porquê	7
	Como	8
	Custo	9
3. Avaliação do Plano de Ação		5
	Data	1
	Ações Imediatas (correta/incorrecta)	2
	Causas Detectadas (correta/incorrecta)	3
	Plano de Ação (correta/incorrecta)	4
	Comentários	5
4. Revisão SAC		4
	Data	1
	Revisão Final do Responsável (satisf/insatisf)	2
	Revisão Final do Co-responsável (satisf/insatisf)	3
	Comentários	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários		41
Campos p/ preenchimento -SAC		18
Campos p/ preenchimento - Responsável		23

Tabela 25: Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

RECLAMAÇÕES DE SERVIÇOS		
SISTEMA PROPOSTO (com uma estrutura e sem re-envio da Reclamação)		Campos p/ preenchim.
Itens:		
1. Registro da Reclamação		12
<u>Dados de Abertura do Registro:</u>		1
	Data	-
	Receptor	-
	Natureza	1
<u>Dados do Cliente:</u>		3
	Código do Cliente	1
	Contato	2
	Telefone	3
	Razão Social	-
	Endereço	-
	Cidade	-
	UF	-
	Segmento do Cliente	-
<u>Dados da Reclamação:</u>		4
	Grupo	1
	Subgrupo	2
	Ocorrência	3
	Descrição da Insatisfação	4
<u>Envio / Re-envio do Responsável</u>		4
	Região	1
	Responsável Atendimento	2
	Empresa	3
	Filial	4
2. Tratamento da Reclamação		18
<u>Ações Imediatas</u>		4
	Início	1
	Conclusão	2
	Responsável pela Ação	3
	Descrição da Ação	4
<u>Inserir os Cinco Porquês</u>		1
<u>Análise da Causa</u>		4
	Procede / Não Procede?	1
	Grupo da Causa	2
	Subgrupo da Causa	3
	Causa	4
<u>Plano de Ação</u>		9
	Previsão de Início	1
	Previsão de Conclusão	2
	Início	3
	Conclusão	4
	Responsável pela Ação	5
	Descrição da Ação	6
	Porquê	7
	Como	8
	Custo	9
3. Revisão SAC		4
	Data	1
	Revisão Final do Responsável (satisf/insatisf)	2
	Revisão Final do Co-responsável (satisf/insatisf)	3
	Comentários	4
Quantidade Final de Campos a Serem Preenchidos pelos Usuários		34
Campos p/ preenchimento -SAC		16
Campos p/ preenchimento - Responsável		18

Tabela 26: Tabela com o detalhamento dos itens e campos de preenchimento obrigatório, para reclamações de serviço no Sistema Proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A MOTIVAÇÃO segundo Herzberg.** São Paulo: Siamar, 1991. 1 videocassete (26 min.): N: son., color. ;
- BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** 3.ed. 1995.
- BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. **Reclamação de cliente?: não tem melhor presente - : usando o feedback do cliente como uma ferramenta estratégica.** São Paulo: Futura, 1996. 234 p. ISBN 85-86082-19-8
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade.** 5 ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1992. 327 p. ISBN 85-03-00421-6
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: M. Saraiva, 1990. 367 p.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1991. 222 p.
- HOPSON, Barrie; SCALLY, Mike. **Atendimento ao cliente: 12 degraus para o sucesso.** São Paulo: Nobel, 1995. 222 p. ISBN 85-213-0842-6
- JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle de qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1991-1992. 9 v.
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana : um fator-chave para o gerenciamento.** 3. ed. São Paulo: Gente, 1994. 214 p. ISBN 85-7312-005-3
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 361 p. ISBN 85-7303-223-5
- MUFFATO, P. & PANIZZOLO, R. (1995) – **A process-based view for customer satisfaction.** International Journal of Quality & Management. Vol 12, nº 9 – MCB. University Press.
- PIMENTA, J.U.R. (2002). **Avaliação do Cliente Interno: Ferramenta de Integração entre as Dimensões Operacionais, Tática e Estratégia das Organizações – VI Seminário Interdisciplinar. Tema: Estratégia e Inovação para o Sucesso Empresarial. Centro de Convenções – 23/03/02 – Faculdade Castro Alves – Salvador-BA.**